

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم إقتصادية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الليسانس في العلوم الإقتصادية

الميدان : علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم إقتصادية

التخصص : إقتصاد و تسيير مؤسسة

بعنوان:

## دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج

-سوناظراك حاسي مسعود -

تحت إشراف الأستاذ:

خامرة السعيد

من إعداد الطالبتين:

صفاء بوليفة

حجاجي كريمة

الموسم الجامعي: 2013/2012



# الإهداء

أولا وخير كلمة تقال الحمد لله رب العالمين اله الأولين والآخرين  
الذي أمدنا القوة و العافية وكان لنا عوننا نشكره انه وهبنا التوفيق و السداد و منحنا الرشد و الثبات  
لإعداد هذا العمل

نهدي ثمرة جهدنا المتواضع إلى

المثال الذي اتخذته.....إلى من بحزمه وجديته أرشدني و نصحني إلى من وقف إلى جانبي ولم يبخل  
علي بحنانه و رعايته إلى من كان خصما للالزمات التي تواجهني و حافظا مشجعا لي في أوقات انهيارني  
و ضعفي.....إلى باعث الحماس والإرادة والقوة في نفسي..... إلى من افتخر كوني ابنة له  
إلى أبي الحبيب.....حفظه الله ورعاه و رزقه صحبة النبي صلى الله عليه وسلم في الجنة .

إلى من ينير دعاءها طريقي إلى من اهدى عيوني ثمن لعيونها التي أرقت من اجلي

إلى من سهرت على راحتي و حممتي منذ ولادتي إلى أن حبوت على يديها إلى ينبوع الحب المتدفق  
بالحنان إلى من علمتني الصبر والصدق و الاعتماد على نفسي و إلى من كسبت من حضانها الشجاعة و  
العزم و التفاؤل .... ومن عينيها الأمل ....ومن ابتسامتها النجاح و الرضي و دفيئ النفس و سمو الروح  
إلى من لن أنسى دعاءها لي ملكة فؤادي إلى اغلي جوهرة في حياتي .....إليك أُمي الحبيبة رعاك الله و  
رزقك الفردوس الأعلى

إلى من يشاركونني حنان أُمي و أبي و يقاسمونني سقف بيت واحد سندي في الحياة إلى من هم أعلى ما  
املك إخوتي محمد التوفيق , إبراهيم , عبد السلام , عبد المالك و إلى أختي الحبيبة يمينه

إلى زوجة اخي العزيزة نوال و إلى الملاك الرائع سيف الدين و الصغيرة الحلوة سجي

إلى روح جدي وجدتي الطاهرة رحمهما الله والى جدتي التي ما بخلت علي بالدعاء يوما حفظها الله و  
شفاها

إلى جميع الأهل والأقارب جميع صديقاتي ليديا سمية سارة نايلة سهام كريمة إلى زميلاتي و زملائي  
في الدفعة

## صفاء



# إهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن و بكت من أجلي في صمت، إلى التي أهدتها الحياة التعب و الحرمان، فأهدتني الدفء و الحنان، إلى التي خصها الله بالشرف الرفيع و العز المنيع، إليك يا أغلى شيء في الوجود، إليك حبيبتي حفظني الله .... أُمي الغالية.

إلى الذي كابد الشدائد و كان عرق جبينه منير دربي، إلى من اشترى لي أول قلم و دفعني بكل ثقة على خوض الصعاب، أبي أطال الله عمره. إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله من كل أذى، إلى جميع الأهل والأقارب.

إلى جميع الأصدقاء  
إلى كل من قاسمني أتعاب هذا العمل.  
إلى زملاء الدرب المقبلين معي على التخرج تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة .

وإلى كل من ذكرهم قلبي و نسا هم قلبي  
إليهم جميعا أهدي بذرة عملي و ثمرة جهدي

**كريمة.**

## تشكرات

نحمد الله عز جل على إتمام هذا العمل كما نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ الذي اشرف على هذا العمل ولم يبخل علينا بالمساعدة و الدعم

الأستاذ المشرف خامرة السعيد

لمساعدته ونصحه و توجيهاته و إلى جميع أساتذتي

إلى كل من تلقينا منه علما صالحا أو عملا مفيدا لمواصلة مشوارنا وإلى كل من تدرسنا على أيديهم

إلى كل من مدنا يد العون على انجاز هذا العمل ليرى النور سواء من قريب او بعيد

إلى كل عمال المديرية الجهوية للإنتاج و مركز التكوين بحاسي مسعود السيد حمزة , الحاج عون, حورية, فاطمة , السيد عثمان عنقر , العايش .

و في الختام نقول إلى كل هؤلاء بارك الله فيكم و جعلها في ميزان حسناتكم

## كريمة و صفاء

# فهرس المحتويات

III.....	الإهداء.....
IV.....	التشكرات.....
V.....	فهرس المحتويات.....
IIV.....	قائمة الأشكال.....
IIIV.....	قائمة الملاحق.....
أ.....	المقدمة.....

## الفصل الأول : النظام و المعلومات ، أساسيتهما

2.....	تمهيد.....
3.....	المبحث الأول : مفاهيم أولية حول النظام.....
3.....	المطلب الأول : تعريف النظام.....
4.....	المطلب الثاني : مكونات النظام.....
5.....	المطلب الثالث : أنواع النظم.....
7.....	المبحث الثاني : المعلومات " تعريفها ، أنواعها ، شروط المعلومات الجيدة ".....
7.....	المطلب الأول : تعريف المعلومات.....
8.....	المطلب الثاني : أنواع المعلومات.....
8.....	المطلب الثالث : شروط المعلومات الجيدة.....
10.....	المبحث الثالث : نظام المعلومات في المؤسسة.....
10.....	المطلب الأول : نشأة نظام المعلومات.....
14.....	المطلب الثاني : خصائص ، أهمية و أهداف نظام المعلومات.....
18.....	المطلب الثالث : أهم تحديات أنظمة المعلومات.....
20.....	خلاصة الفصل.....

## الفصل الثاني : وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و علاقتها

### بنظام المعلومات

- تمهيد.....22
- المبحث الأول :إدارة الموارد البشرية "المفهوم ، التطور، المهام ، الأهداف".....23
- المطلب الأول : مفهوم و تعريف إدارة الموارد البشرية .....23
- المطلب الثاني:التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....26
- المطلب الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية.....34
- المبحث الثاني: مهام و تحديات و تنظيم إدارة الموارد البشرية.....35
- المطلب الأول:مهام إدارة الموارد البشرية.....35
- المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....37
- المطلب الثالث : تنظيم وأهداف إدارة الموارد البشرية .....38
- المبحث الثالث : دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية.....40
- المطلب الأول : دور نظم معلومات الموارد البشرية في عملية التخطيط .....40
- المطلب الثاني: دور نظم معلومات الموارد البشرية في العملية التنظيمية  
و الإشراف و التوجيه.....42
- المطلب الثالث: دور نظم معلومات الموارد البشرية في عملية  
الرقابة و التقييم.....46
- خلاصة الفصل .....47

## الفصل الثالث : دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج - سوناتراك حاسي مسعود -

- تمهيد.....49
- المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة المستضيفة.....50
- المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة سوناتراك الأم و هيكلها التنظيمي.....50
- المطلب الثاني : قسم الإنتاج .....53
- المطلب الثالث : مركز التكوين 24 فيفري سوناتراك .....56
- المبحث الثاني: نظام المعلومات و إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .....60
- المطلب الأول: مديريةية الموارد البشرية و الوسائل في المؤسسة .....60
- المطلب الثاني :نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية .....62
- المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه نظام المعلومات و الحلول المقترحة.....66
- خلاصة الفصل .....68
- الخاتمة.....70
- قائمة المراجع.....73
- قائمة الملاحق.....75



لقد أعرب المفكرون و الباحثون و الاقتصاديون على حد سواء منذ الأربعينيات من القرن الماضي عن عدم الرضى عن الطرق المستخدمة في جمع المعلومات و استخدامها و تنظيمها و العودة إليها عند الحاجة و كانت هذه الحالة بمثابة تكهن عن آلة يمكنها بالضغط على مفاتيح إذ تجمع هذه المعلومات و تقوم بحفظها و استرجاعها في وقت الحاجة و بعد عقدين ولدت المفكرة و منذ ذلك أصبحت المعالجة الآلية للمعلومات أساس و عماد الإدارة الحديثة، حيث أن أهم الاتجاهات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات تؤكد نمو الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

فقد أصبحت المعلومات جزءا لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المؤسسة و موردا أساسيا في تفعيل العملية الإدارية و تدعيم القرارات و أيضا تسيير مواردها البشرية وتقديم منتجات جديدة وتحسين جودة الأداء، فالإدارة الحديثة أصبحت تعتمد على المعلومة السريعة المتغيرة في جميع مراحلها بدءا بالمعلومات المتعلقة بأذواق المستهلكين و قدرتهم الشرائية و إنتهاءا بالمعلومات الخاصة بالسلسلة الطويلة لعملية الإنتاج، وتختلف نوع النظم المعلومة المستخدمة في إدارة كل عملية من العمليات فمنها نظم المعلومات و عملية التخطيط و الرقابة و نظم المعلومات في العملية التنظيمية و الإشراف و التوجيه و الرقابة، هذه النظم لو تم استغلالها الاستغلال الأمثل ستؤدي حتما إلى تخفيض تكلفة الإنتاج و رفع كميات المنتج و مضاعفة مستوى جودة السلعة مما يؤدي بالتالي إلى تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، و نقصد بدور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية في هذه المذكرة أنها الاندماج الشئائي الأطراف بين دور نظام المعلومات و يمكن من إدارة الموارد البشرية.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية:

## " أين يكمن دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية " ؟

و للإجابة على الإشكالية نطرح التساؤلات التالية :

- فيما يتمثل نظام المعلومات ؟
- ما هي وظيفة ومهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ؟
- كيف يساهم نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية ؟

و للإجابة على التساؤلات يمكن طرح الفرضيات التالية :

- يؤدي الاستخدام العقلاني لأنظمة المعلومات إلى دور فعال في إدارة الموارد البشرية ؛
- يزيد نظام المعلومات الحديثة من إمكانية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ؛
- ترتبط كفاءة أنظمة المعلومات بمدى مواكبة إدارة الموارد البشرية للتطورات الاقتصادية.

### مبررات إختيار الموضوع :

- يمثل موضوع الدراسة جزءا من التخصص الذي ندرسه و نأمل أن يكون إضافة لهذا المجال من معلومات تدعم البحث العلمي ؛
- ميول شخصي لمعرفة الدور الذي تقدمه أنظمة المعلومات لوظيفة إدارة الموارد البشرية ؛
- التعرف على كيفية استخدام شركة سوناطراك قسم الإنتاج DP لأنظمة المعلومات و إستخدامها في إدارة مواردها البشرية ؛

### أهمية الدراسة :

- معرفة مدي إكتساب شركة سوناطراك لنظم المعلومات الحديثة ؛
- كيفية إستخدام هذه النظم في إدارة الموارد البشرية .

### المنهج المتبع :

للإجابة على الأسئلة المطروحة اتبعنا منهج الوصفي التحليلي معتمدين في ذلك على الدراسة النظرية، بالإضافة إلى فصل تطبيقي أسقطنا عليه الدراسة النظرية وذلك من خلال خطة تشمل ثلاث فصول، الفصل الأول تطرقنا فيه إلى المعلومات و النظم و أساسياتها فقمنا بدراسة ملزمة لنظم المعلومات، أما الفصل الثاني فقمنا بدراسة وظيفة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة و علاقتها بنظام المعلومات، لنستكمل بالفصل الثالث أين تطرقنا لأهم تطبيقات أنظمة المعلومات التي تعتمد على الحاسوب في المؤسسة حيث تم ذكر أهم وظائفها بما في ذلك وظيفة إدارة الموارد البشرية .

## صعوبات الدراسة :

أي بحث علمي تواجهه صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة خاصة إذا تعلق الأمر بالبحث الميداني، فقلة المراجع شكلت أحد أبرز الصعوبات التي صادفتنا في مجال تسيير الموارد البشرية.

إن إعتقادنا على منهجية البحث العلمي القائمة على وجود حالة تطبيقية تركز عليها الدراسة النظرية كان له الأثر الواضح في عملية البحث في هذا الموضوع و المواصلة فيه، لكن الصعوبة تكمن في تعاملنا مع المؤسسة و كذا حصولنا على المعلومات الكافية و بعض المعلومات كذا تنقلنا بصفة دورية لهذه المؤسسة.



### تمهيد:

يشهد العالم في ظل العولمة تطوراً عميقاً و سريعاً على المستوى الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي و التكنولوجي، و نتيجة لعمق هذا التطور و سرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات دخل العالم فيما يطلق عليه بعصر مجتمع المعلومات الذي أصبحت فيه للمعلومة مكانة هامة في حياة البشرية و في جميع المجالات خاصة في المؤسسات الصناعية والتجارية ، إذ نجد على مستوى كل مؤسسة نظم معلومات و التي تعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة المساعدة على مواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر .

سنحاول في هذا الفصل تناول النظام، المعلومات و أساسياتهما و التي تتضمن مفاهيم أولية حول النظام و المعلومات للوصول للمفهوم الشامل .

### المبحث الأول : مفاهيم أولية حول النظام

#### المطلب الأول : تعريف النظام

كلمة نظام نسمعها و نقرؤها في مجالات متعددة، فمثلا نظام الاتصالات أو النظام القانوني أو نظام الحكم وعلى هذا الأساس تبدو كلمة نظام متعددة المعاني و الاستخدامات، و عند فحص هذه الاستخدامات و المعاني نجدها تلتقي في جوهر واحد بحيث يتكون كل نظام من هذه النظم من مكونات أساسية تتفاعل فيما بينها و تعمل ضمن ظروف بيئية محددة لتحقيق الهدف من وجودها .

**التعريف الأول :** النظام عبارة عن مجموعة عمل تتكون من العنصر البشري و عنصر الآلات و المكائن مجتمعة ببعضها البعض و يجب أن تربطها علاقات محددة و قوانين شاملة و يجب أن يكون لكل جزء من مكونات النظام دوره المرسوم و صيغة محددة لتحقيق هدف محدد .

**التعريف الثاني :** هو مجموعة من المدخلات التي تمثل البيانات المختلفة و يتم معالجتها للحصول على مخرجات تعتبر أساسية لإشباع استجابات مطلوب تحقيقها من النظام .

**التعريف الثالث :** و يمكن أن نحدد تعريف بسيط لمفهوم النظام فهو مجموعة من العناصر التي ترتبط ببعضها البعض للوصول إلى هدف مشترك<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - علاء السالمي و آخرون، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 2005، ص 45-46

### المطلب الثاني: مكونات النظام

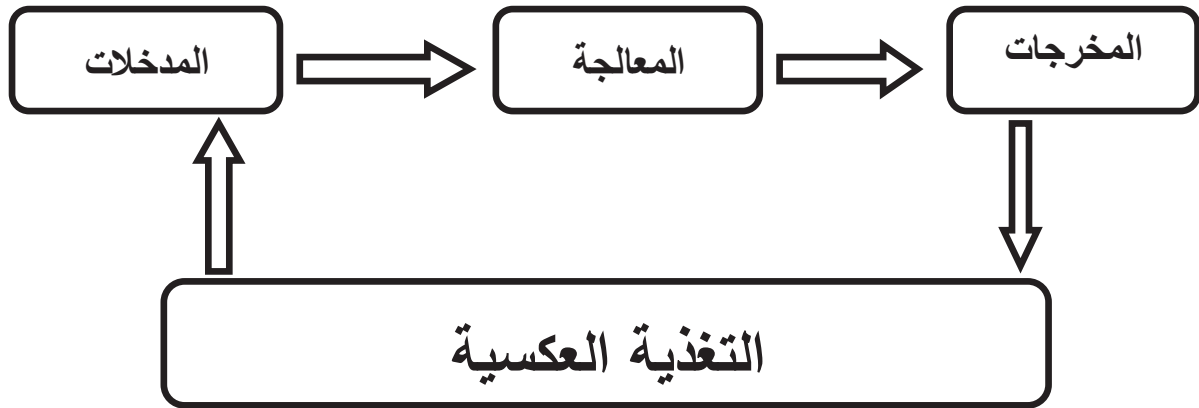
1) المدخلات : بما أن النظام قائم على التفاعل بين عناصره أو مكوناته إذ لا بد من وجود موارد مادية أو بشرية و التي تشمل المادة الخام لهذا التفاعل، لذلك فإن هذه الموارد يمكن تسميتها بالمدخلات لكونها تشمل نقطة البدء في عملية التفاعل في النظام ليتمكن أن يعمل النظام لغرض تحقيق الهدف المطلوب منه.<sup>1</sup>

2) المعالجة : وهي آليها التفاعل مع المدخلات لتحويلها إلى مخرجات .

3) المخرجات : و هي الأشياء الناتجة عن عملية المعالجة و التي تخرج من النظام، و يمكن أن تكون مدخلات نظام معين هي مخرجات نظام آخر و بالعكس.<sup>2</sup>

4) التغذية العكسية : إن التطوير المستمر للنظام يصحح المسارات الخاصة و لذلك يتوجب توجيه و متابعة تقييم عمليات تنفيذ المخرجات، لذا يتطلب فحص فاعلية النظام من خلال النتائج و المخرجات الخاصة به و يطلق على هذه العملية بالتغذية العكسية.

الشكل رقم ( 1 ) : عملية التغذية العكسية



المصدر : علاء السالمي و آخرون، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية" الطبعة 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 50، 53

<sup>2</sup> - سلوى أمين السامرائي، "نظم المعلومات الإدارية"، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999، ص 12.

### المطلب الثالث: أنواع النظم

#### أ. النظم الفكرية :

يوصف النظام بأنه فكري عندما تكون جميع عناصره من المفاهيم و يمكن استيعاب هذه النظم بدراسة تركيبها الفكري.

#### ب. النظم المادية:

و هي النظم التي لها كيان مادي ملموس و يمكن أن تتكون من أفراد و آلات و مصادر طاقة و غير ذلك من الأشياء الملموسة .

#### ج. النظم المحددة :

النظام المحدد هو الذي تتفاعل أجزائه و تحقق أهدافه بطريقة يمكن التنبؤ بها بدقة تامة فإذا عرفت حالة النظام في زمن معين و عرفت مواصفات تشغيله فإنه يمكن أن نتوقع من دون أخطاء المرحلة التالية للتشغيل .

#### د. النظم الاحتمالية :

يمكن أن نعرف النظام الاحتمالي بأنه نظام لا يمكن أن نتوقع نتائجه بدقة .

#### هـ. النظم الكونية :

لقد خلق الله سبحانه و تعالى عددا لا يحصى من النظم الكونية و هذه النظم تحافظ على وجودها و عملها و تتكيف مع الظروف المتغيرة من حولها بقدرة خالقها و ليس للإنسان دور فيها و هي أساس كل النظم الأخرى .

#### و. النظم الإجتماعية :

إن وجود الإنسان في أي نظام يرتبط هذا النظام بالسلوك الإنساني و ما يتفرغ عنه من عقائد و ثقافات و حاجات، و لذلك فإن النظم الاجتماعية عرضه للتغيير لأنها تابعة للتغيرات في السلوك الإنساني .



### ز. النظم المغلقة :

هي النظم التي لا تتصل بالبيئة الخارجية و ينحصر عملها فيما يوجد داخلها و مثال هذا النوع نظام إشارة المرور الضوئية .

### ح. النظم المفتوحة :

يمكن تعريف النظام المفتوح بأنه نظام احتمالي يتفاعل مع بيئته، و من الأمثلة على ذلك جميع النظم التي يوجد فيها حياة كالنظم الاجتماعية إذ يستقبل هذا النوع من النظام مدخلاته من البيئة المحيطة به ثم يعيدها بعد معالجتها إلى هذه البيئة .

### ط. النظم النصف المفتوحة "أو النصف مغلقة" :

إن مفهوم النظم المغلقة و النظم المفتوحة من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة تامة، لذلك يفضل استخدام نوع آخر يسمى النظم النصف المفتوحة أو المفتوحة نسبيا و هذه النظم تكون لها مدخلات من البيئة المحددة و معرفة مسبقا، و بالتالي لا يكون النظام عرضة للاضطرابات التي تأتي من خارجه .

### المبحث الثاني : المعلومات " تعريفها ، أنواعها، شروط المعلومات الجيدة "

#### المطلب الأول: تعريف المعلومات

تعد المعلومات العنصر الأساسي في مختلف الأنشطة التي تمارسها الإدارة و لها أهمية كبيرة في عملية الاتصال و تؤثر على فاعلية المدير و أدائه في تسيير مهامه الإدارية، فقد أشار الجنسية بأن كلمة معلومات اشتقت من الأصل اللاتيني الذي يعني تعليم المعرفة و نقلها.

و يعرف مصطلح المعلومات على أنه ما يمثل الحقائق و الآراء و المعرفة المحسومة في صورة مقروءة أو مسموعة أو مرئية أو حسية، كما تعرف بأنها نتائج عمليات التكوين و التنظيم أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة المستوى المعرفي للمستقبل، كما عرفت بأنها ذلك الشيء الذي يجلب لنا المعرفة التي تعدل من رؤيتنا للعالم حولنا و التي تخفض درجة الشك لدينا<sup>1</sup>.

كما تعتبر المعلومات كذلك بالبيانات التي تم معالجتها بحيث أصبحت ذات دلالة مبنية و ذات معنى و البيانات هي عبارة عن رموز مجردة من المعنى الظاهري و هي عبارة عن مادة خام<sup>2</sup>.

#### الفرع الأول : مصادر المعلومات

مصادر أو مصدر المعلومات هو ما يحصل منه الفرد على معلومات تحقق احتياجاته وترضى اهتماماته و من هذه المصادر نجد :

**المصدر الوثائقي :** و يشمل المعلومات المنشورة و غير المنشورة و المحفوظة ؛

**المصدر الميداني :** حيث يتم الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي و التي من طرقها المقابلات الشخصية ، المشاهدات الحية ، استخدام وسائل الاتصال الأنترنت و شبكات المعلومات و بنوك قواعد البيانات و هي الحصول على المعلومات من البنوك العالمية و الإقليمية أو المحلية .

<sup>1</sup> - أحمد الخطيب، "إدارة المعرفة و نظم المعلومات"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، دمشق، 2004، ص67،68

<sup>2</sup> - علاء السالمي ، مرجع سابق، ص

## الفصل الأول : النظام و المعلومات، أساسياتهما

المصادر الأولية : لها أهمية أكثر من المصادر الثانوية نتيجة للاختلاف في التنظيم و خصائص الصناعة و طبيعتها بالإضافة إلى المجالات الوظيفية المختلفة منها .

المصادر الثانوية : و منها المصادر الخارجية ، المطبوعات و المنشورات و الأجهزة الحكومية .

### المطلب الثاني : أنواع المعلومات

1. معلومات إنجازية : المعلومات التي يحتاجها الإداري في اتخاذ قرار و إنجاز عمل أو مشروع.
2. معلومات إنمائية : المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير و تنمية القدرات و توسيع المدارك في مجال العمل و الحياة مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون من الدورات التدريبية.
3. معلومات تعليمية : المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات و المعاهد و المدارس .
4. معلومات إنتاجية : المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية و في تطوير وسائل الإنتاج واستثمار الموارد الطبيعية و الإمكانيات المتاحة بشكل أحسن كمعلومات إنتاج سلعة معينة .

### المطلب الثالث : شروط المعلومات الجيدة

للمساعدة في فهم و تقييم قيمة المعلومات الرسمية يمكن تحديد عدة عوامل تؤخذ في الاعتبار منها<sup>1</sup> :

1. سهولة و سرعة الحصول : هذا الشرط يشير إلى سهولة و سرعة الحصول على المعلومات و سرعة الحصول على المعلومة يمكن قياسها مثلا "دقيقة واحدة بالمقارنة مع 24 سا" و ذلك بالمقارنة بنظم تشغيل البيانات الآلية مع اليدوية .
2. التمويل : هذا الشرط يشير إلى كمال المعلومات، و هذا الشرط غير ملموس و يصعب قياسه و وضع قيمة رقمية له .
3. الصحة "الدقة" : هذا الشرط يشير إلى درجة الخلد من الخطأ في المعلومات في التعامل مع مجموعة أو أحجام كبيرة من البيانات عادة ما يطرأ نوعين من الأخطاء هما أخطاء في النقل و أخطاء في الحساب .

<sup>1</sup> - سونيا محمد البكري، "نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية"، دار الإشعاع الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 82

- و كثيرا من المفاهيم الصعبة يمكن أن تقاس كميًا مثلا يمكن التعرف على معدل الخطأ في كل 1000 فاتورة تعد في نظام يدوي مقابل هذا المعدل في نظام يعد باستخدام الحاسب الآلي .
4. **الملائمة** : هذا الشرط يشير إلى مدى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم يجب أن تكون المعلومات ملائمة للموضوع محل البحث و هذا معيار صعب قياسه كميًا .
5. **الوقت المناسب** : هذا الشرط يشير إلى الوقت المنقضي في دورة التشغيل أي مدخلات عمليات و تقديم تقارير المخرجات لمستخدم المعلومات، و حتى يكون معيار الوقت ملائم فإن مدة الدورة لا بد أن تنخفض في بعض الحالات يمكن القياس كميًا لشرط الوقت مثلا: ماهو مقدار زيادة المبيعات المتوقع الحصول إذ اشترط منا أن نجيب على تساؤلات المستهلكين عن توافر المخزون لمنتجات معينة في مدة قصيرة لا تتراوح دقائق معدودة .
6. **الوضوح** : يشير هذا الشرط إلى الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات خالية من الغموض يمكن تحديد القيمة لعامل الوضوح إذا كانت زيادة الوضوح تؤدي إلى تخفيض تكلفة مراجعة المخرجات .
7. **المرونة** : المرونة تعني قابلية المعلومات على التكيف للاستخدام بأكثر من مستخدم هذا الشرط أو المعيار و يصعب قياسه بدقة و لكن يمكن تقييمه بمدى أوسع .
8. **التصحيح** : لهذا الشرط مفهوم نسبي و يشير إلى درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها بين مختلف المستخدمين و الفاحصين لنفس المعلومة .
9. **عدم التحيز** : هذا الشرط يشير إلى غياب القصد في تحريف أو تغيير المعلومات لغرض التأثير على المستخدم للوصول إلى نتيجة معينة، أي خلو المعلومات من التحيز
10. **قابلية القياس** : هذا الشرط يشير إلى طبيعة المعلومات الرسمية المنتجة من نظام المعلومات الرسمي و إمكانية قياسها في شكل كمي<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 85

### المبحث الثالث : نظام المعلومات في المؤسسة

بعد أن تطرقنا إلى تعريف كل من النظام و المعلومات سوف نقوم في هذا المبحث بدراسة العلاقة بينهما أي نظم المعلومات و نبين كيف نشأت و نقوم بتعريفها و ما مدى أهميتها في المؤسسة و كيف أن نظم المعلومات يساعد في المؤسسة و يساهم في اتخاذ القرار، و ذلك لأن بقاء المؤسسة مرهون بما فهي تسعى إلى إنشاء قيمة ليس فقط من خلال مواردها المالية إنما كذلك من خلال نظم المعلومات التي تسعى لاكتسابها و ذلك لتسيير عملية الإدارة من خلال توفير المعلومات و الوسائل و كذلك إعداد الخطط و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة و التنبؤ بالاحتياجات و تحليلها .

### المطلب الأول : نشأة نظام المعلومات

#### الفرع الأول: نشأة نظام المعلومات :

نشأ نظام المعلومات الإدارية باستخدام الحاسبات في بداية الستينات ولم تنتشر هذه النظم في تحقيق أهدافها في ذلك الوقت بسبب محدودية إمكانيات الحاسبات الإلكترونية و رغم وجود لغات و قواعد و معلومات و لكنها كانت غير شائعة و صعبة الاستخدام و هذه أهم أسباب عدم انتشار نظم المعلومات الإدارية في هذه الفترة .

وبدأت تنشط عملية تنفيذ هذه النظم على الحاسبات الإلكترونية في بداية السبعينات و ساعد على هذا التقدم تطور أجهزة الحاسبات الإلكترونية وبرمجياتها و التي لها إمكانيات تخزينية كبيرة جدا بالإضافة إلى ظهور البرمجيات المتقدمة منها نظم إدارة قواعد المعلومات DBMS التي ساعدت كثيرا في تقليل وقت الإنجاز و استغلالها بشكل كبير . و حققت هذه النظم تقدمها في بداية الثمانينيات و أصبحت هذه النظم عنصر أساسي معتمد في دول العالم المتقدمة حيث أصبحت 90 % منها على معلومات هذه النظم و 10 % على معلومات الخبرة الذاتية الإدارية ، و إن الاهتمام المتزايد في أنظمة المعلومات الإدارية دفع الكثير من علماء الإدارة و الحاسبات بتكثيف البحث في هذا الموضوع و تقييمه لكونهم ينظرون إلى هذه النظم كونها نظم رقابة للعمليات و تهيئة المعلومات المطلوبة لكافة مستويات الإدارة و لتوضيح هذه الأهمية سنذكر بعض ما كتبه المختصون في هذا النوع :

قال " دوو 1967 " : إن استعمال أنظمة المعلومات تفيد إدارة الأعمال بثلاث طرق :

1. القدرة على تقييم احتمالات المستقبل ؛
2. تقليل الوقت و الجهد للمدراء في إنجاز الأعمال و البحث و تحليل المعلومات و توفير وقت أكثر على التخطيط ؛
3. مواجهة التغيرات البيئية عن رؤية الإجراءات اللازمة لمواجهتها ؛

ويرى "ديكارد 1969" : أن منافع نظم المعلومات الإدارية كونها نظم تساعد على توفير المعلومات و استغلال أفضل لليد العاملة و تحسين في التخطيط الإداري و اتخاذ القرارات الأكثر فعالية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تعريف نظم المعلومات

تعددت التعاريف التي قدمت لنظم المعلومات، و تختلفت هذه التعاريف باختلاف الخلفية العلمية لمقدميها فقد عرف مسلم 1994 نظم المعلومات بأنها مجموعة من الأجزاء أو المكونات التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق غرض معين.

و أشار أيضا إلى تعريف آخر أن أنظمة المعلومات بأنها مجموعة من المكونات البشرية و المادية التي تستخدم في تجميع و معالجة و تخزين و تحليل و توزيع المعلومات لخدمة غرض معين في العملية الإدارية كالتخطيط و الموازنة و المحاسبة و السيطرة و غيرها.

ويعرف مصطفى 2006 نظم المعلومات على أنها مجموعة من المصادر : جهاز ، برامج ، أفراد ، معطيات إضافة إلى إجراءات تسمح بامتلاك و معالجة و تخزين و نقل المعلومات على شكل معطيات ، نصوص، صور.....الخ.

و يرى منصور و أبو النور 1996 في تعريف نظم المعلومات بأنها ذلك النظام الذي يقوم بتزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية اللازمة لصناعة و اتخاذ القرارات و ذلك في الوقت المناسب و عند المستوى الإداري الملائم و

<sup>1</sup> - علاء السالمي و آخرون، مرجع سابق، ص 57، 58

## الفصل الأول : النظام و المعلومات، أساسياتهما

مثل هذا النظام يقوم باستقبال البيانات و نقلها و تخزينها و معالجتها و استرجاعها ثم توصيلها بذاتها أو بعد تشغيلها إلى مستخدميها في الوقت و المكان المناسب<sup>1</sup>.

إن نظم المعلومات الإدارية هي طريقة منظمة لعرض معلومات الماضي و الحاضر المتعلقة بالعمليات الداخلية و الآثار الخارجية و تدعم نظم المعلومات عملية التخطيط و الإدارة و نشاطات المشروع داخل المنظمة بحيث توفر المعلومات المناسبة في الوقت المقرر للمساهمة الفعالة في اتخاذ القرار .

إن نظم المعلومات الإدارية توفر المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي و الخارجي للإدارة على كافة مستوياتها حتى يمكن من اتخاذ القرارات الفعالة و المؤقتة لكي يوفر القيام بعملية التخطيط و الرقابة و التوجيه داخل منظمة ما<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: نظم المعلومات في وظائف الأعمال

وظائف الأعمال في المنظمة مختلفة و كثيرة و هي تعمل مجتمعة لدعم عمل المنظمة و يمكن جمعها في خمسة وظائف عمل رئيسية و هي :

الموارد البشرية و إدارة المعلومات و التسويق و إدارة العمليات و المحاسبة و التمويل و هناك وظائف مساعدة يمكن إضافتها تتعلق بتكنولوجيا المعلومات و التقنيات التابعة لها، و من نظم المعلومات في وظائف الأعمال ما يلي :

#### 1- نظم معلومات الموارد البشرية :

حيث تعتبر الموارد البشرية عماد المنظمة و أنها تعي من أجل تجاوز أدوار الإدارة و الموظف و ينظر لتكون فاعلة و مشاركة في الإدارة العليا على الرغم من أنها تواجه صعوبات كثيرة في الشركات التقليدية و في الآونة الأخيرة ساعدت البحوث على تطوير النماذج لمساعدة الموارد البشرية في إضافة قيمة حقيقية للأعمال تساعد أنظمة الموارد البشرية بشكل رئيسي في حفظ السجلات و تقييم العاملين حيث أن كل منظمة يجب أن تحتفظ بسجل دقيق للعاملين يتضمن معلومات كاملة عن كل فرد أما أنظمة تقييم الأداء فإنها تزود بقوائم التدقيق و التي بإمكان المديرين الدخول إليها من أجل متابعة المرؤوسين و تحدد نظم معلومات الموارد البشرية أهدافا كثيرة منها حشد

<sup>1</sup>- أحمد الخطيب ، مرجع سابق،ص 71،72

<sup>2</sup>- نرفانا خضر، ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية، دمشق،2005،ص619

## الفصل الأول : النظام و المعلومات، أساسياتهما

الجهود لإيجاد مرشحين للملئ فرص العمل ، الاختيار ، التنسيب، متطلبات و مهارات العاملين و خدمات أخرى<sup>1</sup>.

### 2- نظم المعلومات المحاسبة :

إن الهدف من هذه النظم هو تجميع المعلومات لتساعد في اتخاذ القرار و قد كانت هذه النظم في القديم عبارة عن نظم تقليدية و رقية، أما الآن فأصبحت تعتمد على الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات في أغلب عملياتها و تساعد هذه النظم في فعالية الأعمال و تزويد البيانات المالية الدورية و تزويد التقارير المطلوبة قانونيا و بيانات الأرباح و الخسائر و كذلك فإن هذه النظم تزود التقارير الغير مطلوبة قانونيا و التي تساعد المدراء في فهم تغيرات تمويل المنظمة و تشمل هذه النظم المراقبة للتأكد من الالتزام بالمعايير .

### 3- نظم المعلومات المالية :

أصبحت هذه النظم الآن معتمدة كلياً على الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات و تزويد المنظمة و إدارتها بالمعلومات المالية و التي تركز على تقارير التغيرات المالية و الهدف من هذه النظم هو تسهيل وضع الخطط المالية و فعاليات الأعمال و كذلك تساعد المنظمة في تنظيم الميزانية و إدارة تدفق النقد و الأموال و تحليل الاستثمار و اتخاذ القرارات المناسبة لتخفيض النفقات و زيادة الأرباح .

### 4- نظم المعلومات التسويقية :

إن هدف التسويق هو تحديد الأشخاص و المنظمات و الأكثر رغبة في الشراء و ما هي مبيعات المنظمة و كذلك لترويج المنتجات و الخدمات المناسبة لتلك المنظمات و الأشخاص و تساعد هذه النظم في تحليل الطلب لمختلف البضائع في الأماكن المختلفة و المجاميع السكانية لكي يكون السوق أكثر دقة و تكون البضاعة المناسبة إلى المستهلك المناسب و تزويد هذه النظم معلومات تساعد الإدارة لتحديد طلبات الشراء لمختلف البضائع و في المناطق الجغرافية المختلفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مزهر شعبان العاي، "نظم المعلومات الإدارية"، مدخل إداري، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999، ص26

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص30



### المطلب الثاني : خصائص، أهمية و أهداف نظام المعلومات

الفرع الأول : خصائص نظام المعلومات:

يمكن إجمال خصائص نظم المعلومات في العناصر التالية:

#### أ- شبكة الاتصال :

يشبه نظام المعلومات حالة شبكة الاتصال في أنه يزود بمسارات معلوماتية إلى الكثير من النقاط و هو يساعد المعلومات على التدفق في كل مكان بالمشروع و ربما إلى أماكن خارج المشروع .

#### ب- مراحل تحويل و توظيف البيانات :

تقوم نظم المعلومات بتحويل المدخلات إلى مخرجات، و هنا توجد ثلاث مراحل أساسية في هذا التحويل و هي مرحلة الإدخال و مرحلة التشغيل و مرحلة الإخراج و ترتبط بهذه المراحل عدة وظائف هي تجميع البيانات و تشغيلها و إنتاج المعلومات كما يتم تنفيذ وظائف أخرى هي رقابة و إدارة البيانات.

#### ج- إدخال البيانات و إخراج العمليات :

يتم إدخال البيانات خلال مرحلة الإدخال بينما يتم الحصول على المعلومات خلال مرحلة المخرجات و عليه فإن البيانات هي الخامات التي تتحول إلى منتجات معلوماتية كما تنتج المعلومات لمختلف الأهداف و المسمن طرف المستخدمين.

### د- مستخدمو المعلومات :

يتم إنتاج المعلومات من نظام المعلومات بالمشروع و ذلك لاستخدامه من طرف المستخدم الداخلي أو الخارجي و يشمل المستخدم الداخلي للمديرين و الموظفين بالمشروع، أما المستخدم الخارجي فيشمل كافة الجهات المهتمة خارج المشروع مثل الدائنين و الموردين و جملة الأسهم و أغلب المنظمات و المؤسسات يتم إيصال المعلومات الضرورية بمساعدة تقارير دورية كجداول المبيعات ، الموازنات الشهرية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية نظام المعلومات

لإبراز أهمية نظام المعلومات في المنظمة يجب أن نعالج النقطتين التاليتين:

#### أ- تغيير طبيعة تكنولوجيا المعلومات:

أدى التطور في تكنولوجيا المعلومات في الخمسينات إلى إحداث تغيرات فنية كبيرة على نمط أداء المنظمات باختلاف أنواعها ، وبعد ظهور الحاسوب و نظرا لحجمه الكبير و كلفته الباهضة لم يكن بوسع أغلب المنظمات اقتناؤه لذا فقد اقتصر استعماله على عمليتي الرقابة و السلوك الإداري .

و مع التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات و انخفاض تكلفتها أدى إلى تسهيل عملية استخدام و توفير هذا النوع من التكنولوجيا في جميع أقسام المنظمة الشيء الذي أدى إلى أن يصبح نظام المعلومات هو جوهر أنشطة المنظمة.

#### ب- الحاجة إلى بناء هيكل نظام المعلومات:

إن الطلب على المعلومات و الأساليب الفنية اللازمة لتشغيل هذه المعلومات تعتبر من الموارد الإستراتيجية للمنظمة، لذلك أصبح أداؤها يعتمد أساسا على ما يقدمه نظام المعلومات و يجب على المدير تحديد الهيكل الذي تأخذه تكنولوجيا المعلومات المكونة من تشغيل بيانات و البرامج و شبكات الاتصال و دمجها في نظام متكامل.

<sup>1</sup>صونيا البكري و إبراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية"، ص33

كما يجب على الإدارة أن تحدد كيفية تخصيص الموارد للنواحي الآلية و البرامج و الاتصالات و ذلك يستدعي إلمام المدير بثقافته العامة للحاسوب و المشاركة في تقييم أداء نظام المعلومات داخل المنظمة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: أهداف نظام المعلومات :

تتمثل أهداف نظام المعلومات فيما يلي:

#### 1- الرقابة و المتابعة :

من مهام نظام المعلومات جمع البيانات لجميع النشاطات داخل المؤسسة مما يستوجب متابعة كتفاصيل الأنشطة داخل المؤسسة، و هنا تظهر أهمية الرقابة المستمرة على جميع مدخلات و مخرجات نظام المؤسسة من أجل تحديد الانحرافات و النقائص و محاولة معالجتها لتحقيق كفاءة أكثر في عملية اتخاذ القرار و تكمن الرقابة أصلاً في مقارنة حجم و طبيعة المعلومات المراد الوصول إليها مع المعلومات المحصل عليها و مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة .

#### 2- التنسيق والاتصال:

من خصائص نظام المعلومات تكامل و تنسيق الجهود بين الأنظمة الفرعية المختلفة، حيث يعتبر التنسيق من أهم وظائف نظام المعلومات<sup>2</sup>، كما أنه يعمل على الربط بين جميع مستويات المؤسسة سواءً كان الاتصال عمودياً أو أفقياً كما يجب كذلك أن يكون الاتصال منسق بين مختلف الوظائف مثلاً : تحتاج وظيفة الإنتاج للقيام بنشاطها على أكمل وجه بالاتصال و التنسيق مع كل من وظيفة التسويق و التموين و المالية و ذلك للحصول على المعلومات حول الطلب في السوق و تكلفة و توفير المواد الأولية و مستوى الأسعار و مدى قدرة المؤسسة على التموين .

<sup>1</sup> - صونيا محمد البكري، "نظام المعلومات الإدارية"، مرجع سابق، ص33

<sup>2</sup> - كامل السيد غراب، نادية محمد حجازي، "نظم المعلومات الإدارية"، مكتبة الإشعاع الفنية، الطبعة 1، مصر، 1999، ص44

### 3\_ المساعدة على اتخاذ القرار :

تعتبر عملية صنع القرارات الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة الحديثة و تختلف عملية اتخاذ القرار على حسب المستويات الموجودة في المؤسسة فيظهر دور نظام المعلومات حاليا في عملية اتخاذ القرار في المستويات التالية :

- **المستوى التعليمي :** و التي تكون فيه القرارات غير معقدة و غالبا ما تكون قرارات روتينية ؛
- **المستوى التكتيكي :** حيث تكون فيه القرارات رقابية و تنظيمية ؛
- **المستوى الإستراتيجي :** وفيه تكون القرارات تخطيطية تساهم في وضع إستراتيجيات طويلة المدى، و هي غالبا في غاية الأهمية و ذلك لضخامة مصاريف الميزانية المالية لهذه الخطط الإستراتيجية .

إذن مما سبق نستخلص أن نظام المعلومات يهدف بشكل عام إلى توفير المعلومات الضرورية لمستويات الإدارة على حالتها الحاضرة ، الماضية ، و المستقبلية ، و من ثم التنبؤ عن طريق تجميع هذه المعلومات حفظها، تحليلها ، و تحديد الضوابط و توعيتها " السرعة ، الدقة " ، و تقييم فعاليتها و وضعها بطريقة تساعد في الإجابة على أسئلة المسيرين و تنفيذ مهام المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-مرجع سابق ،ص45

### المطلب الثالث : أهم تحديات أنظمة المعلومات

إن أنظمة المعلومات تؤثر على أهداف المنظمة و العلاقات مع المستهلكين و الموردين ، و العمليات الداخلية و أحدثت بها تغيرات متلاحقة و نورد في هذا الصدد عدة تحديات قد يواجهها المسير في المؤسسة :

#### أ. التحديات الإستراتيجية :

كيف يمكن للمؤسسة أن تستخدم تكنولوجيا المعلومات و تصميم التنظيم التنافسي الفعال، حيث أن المتغيرات الفنية تتسارع و تنمو بمعدل متزايد عن قدرة المؤسسة على تطبيق و استخدام التكنولوجيا ، و لكي تظل المؤسسات متنافسة فهي تحتاج إلى إعادة تصميم التنظيم حتى تتمكن من استخدام التكنولوجيا و تنسق بين الأنشطة المختلفة لتقديم المنتجات و العمليات الإنتاجية و التسليم و الصيانة للمنتجات و الخدمات و القضاء على الإسراف و عدم الكفاءة من الأنشطة.

#### ب. التحديات الخاصة بالاتجاه نحو الكيانات العملاقة :

ما هي أساليب المؤسسة لفهم احتياجات المؤسسة للتكيف مع الظروف البيئية التي تتميز بالكيانات العملاقة و تتجه نحو العالمية، فظهور و نمو مثل هذه الكيانات العملاقة يستدعي وجود نظام للمعلومات يمكن أن يدعم عملية الإنتاج و بيع السلع و الخدمات المنتجة.

#### ج. تحدي بناء هيكل للمعلومات :

كيف يمكن للمؤسسة أن تطور هيكل المعلومات الذي يدعم أهدافها بينما تقدم أنظمة المعلومات طرق جديدة لأداء الأنشطة، فقد تكون المنظمة ليست لديها فكرة واضحة عن أهداف المؤسسة، و كيف يمكن أن تدعم بأنظمة المعلومات بعض المؤسسات و بعض المؤسسات لا تستطيع أن تحقق أهدافها بسبب نقص كفاءة أنظمة المعلومات.

د. تحدي الاستثمار في أنظمة المعلومات :

كيف يمكن للمنظمة أن تحدد قيمة أنظمة المعلومات، و لقد أدى تطوير أجهزة الكمبيوتر ذات القوة و غير المكلفة و التي تتطلب تكنولوجيا متطورة و أيضا نظم إدارية و تنظيمية تواكبها .

هـ. تحدي المسؤولية و الرقابة :

كيف يمكن للتنظيم أن يبني هيكل أنظمة المعلومات الذي يمكن للأفراد الفهم و الرقابة عليه، وكيف يضمن استخدام أنظمة المعلومات بطريقة مسؤولة و مقبولة من الناحية الاجتماعية .

### خلاصة الفصل:

يمكن أن نلخص من خلال هذه الفصل إلى أن أنظمة المعلومات في المؤسسة تلعب دوراً لا يستهان به لاسيما إذا تم استغلالها بأحدث الطرق باعتمادها على أحسن المصادر.

إن أنظمة المعلومات عند إدماجها و استغلالها على جهاز الإعلام الآلي إذ تلعب دوراً هاماً و حيويًا في حياة المؤسسات و المنظمات الحكومية ، وبالتالي لا بد أن تؤخذ الخطوات الضرورية للتأكد من صحة المعلومات و مدى الاعتماد عليها و ضمان سريتها لقد ثبت أن الأنظمة التي لا تؤدي الغرض منها تمثل الكارثة على أية مؤسسة، ولهذا لا بد من أن يتم تصميم أنظمة المعلومات حتى تؤدي الوظائف كما هو مخطط لها و يستطيع الأفراد مراقبة عملياتها و لا بد من مراعاة تأثير هذه الأنظمة على النواحي الاجتماعية و الإنسانية للمنشأة .





### تمهيد:

تحدثنا في الفصل الأول على نظام المعلومات و وظائفه و مكوناته كعنصر أساسي في المؤسسة و في الفصل الثاني سنخصص لدراسة وظيفة مستقلة في المؤسسة تحضى بأهمية كبرى من قبل المسيرين و ذلك لما لها من أهمية في تطوير المؤسسة و الوصول بها لتحقيق الفعالية و للوصول لأهدافها الإستراتيجية المسطرة من قبل القائمين.

و تتمثل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العصب الرئيسي حيث نجاح إدارة الأفراد هو نجاح المؤسسة حيث أن التركيز على العنصر البشري أصبح استثمارا جيدا لأنه من أتمن الموارد التي تملكها المؤسسة و هو الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق و بالتالي فإن متابعتها و تكوينها جيدا و تطويرها يولد لنا أفراد مؤهلين و مبدعين و هو ما يؤدي إلى نقلة نوعية في المؤسسات و المنظمات مخلفة ورائها عوائق التقدم و الازدهار التي تنتج عن المعاملات التقليدية للأفراد و الأشخاص في المنظمة .

و سندرس كذلك كيف أن للمؤسسة نظام معلومات دقيق يستخدم في إدارة الموارد البشرية عن طريق توجيههم و استقطابهم و تنظيمها و ما هو الدور الأساسي لنظام المعلومات على إدارة الموارد البشرية و بطبيعة الحال كيف ساهم هذا النظام في تطوير المؤسسة و اختصار الوقت و الزيادة من قدرة و سهولة الأداء الجيد للأفراد و ذلك في مستويات مختلفة من الإدارة .

### المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية "المفهوم ، التطور ، المهام ، الأهداف"

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع على مدى كفاءة و قدرات و خبرات هذا العنصر البشري و حماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة و نجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار و التدريب و التوجيه و كل ما له صلة بالعنصر البشري، و لذلك وجب علينا التعرف أكثر على هذه الوظيفة في المؤسسة و هذا ما سنتطرق إليه في المبحث الأول من هذا الفصل .

### المطلب الأول : مفهوم و تعريف إدارة الموارد البشرية

#### الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد و متفق عليه لإدارة الموارد البشرية و هناك وجهتان للنظر :

**1- وجهة النظر التقليدية :** يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت و تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين و ضبط أوقات الحضور و الانصراف و الإجازات و لم تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح و كفاءة المنشآت .

**2- وجهة النظر الحديثة :** يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت و لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق و الإنتاج و المالية لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت و شملت أنشطة رئيسية من أهمها :

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية". الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2008، ص 05

- توصيف الوظائف ؛
- تخطيط الموارد البشرية ؛
- جذب الموارد البشرية المناسبة للعمل ؛
- تدريب و تنمية الموارد البشرية ؛

و بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت، و يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة و الحفاظ عليها و تحفيزها و تطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء و التحفيز و تتضمن كافة المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية و توفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها و العمل على تنمية مهارتها و قدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية .

### الفرع الثاني: أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب<sup>1</sup>

أورد العلق في معجمه تعريفا لإدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة و نعي بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين و التأهيل و التدريب و تطوير الكفاءات و كذلك وصف أعمالهم، و أورد الخزامي تعريفا لها بأنها جذب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة و معقدة، أما **نيجرو** فيرى أنها فن اجتذاب العاملين و اختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و الكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات و تشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء و ذكر حنفي بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد و تخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و تنمية المهارات و تضع هيكل أو نظام الأجور .

**فرنش**: هي عملية الإختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية بالمنظمة .

<sup>1</sup>- فيصل حسونة، مرجع سابق، ص10

## الفصل الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و علاقتها بنظام المعلومات

**Sikula** : هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة و يشمل ذلك على عمليات التعيين و تقييم الأداء و التنمية و التعويض و المرتبات و تقديم الخدمات الاجتماعية<sup>1</sup> و الصحية للعاملين و بحوث الأفراد .

**Clueck.w**: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة و البحث عنها و تشغيلها و الاستغناء عنها.

**Chruden & Sher man**: إدارة الموارد البشرية تشمل العمليات الأساسية يجب أداؤها و قواعد يجب إتباعها و المهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة و تزويدهم بما يحتاجوه من رأي و مشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر .

**Smith .gegrant.d**<sup>2</sup> : هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة و توصيفهم لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد و يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت.

و بعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات و الأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية و استخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و التقويم و الحوافز المالية و المعنوية .

<sup>1</sup>- فيصل حسونة، مرجع سابق، ص11

<sup>2</sup>- فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 13

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

يعتبر توفير العاملين و استخدامهم حاجة أساسية لكل منظمة، لذلك اهتمت المنظمات على مدى التاريخ بهذه  
الفعالية .

التطور في مضمون و أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى العالم و الدول المتقدمة :

تغيرت أهمية هذه العملية و الفعاليات التي احتاجت الاهتمام بها على مدى التاريخ يمكن أن نميز 5 مراحل رئيسية  
وهي :

#### **1- مرحلة العبودية و نظام الرق :**

عندما ساد المجتمع الإنساني القديم نظام الرق كان تعامل المنظمات مع الإنسان و العاملين الذين تحتاجهم للعمل  
كأي وظيفة شراء .

فنظام الرق هو بالأساس نظام يسمح لإنسان ما شراء إنسان آخر و بيعه و يستخدمه كما يستخدم أي سلعة ما  
حصان أو أرض أو ماكينة .

لذلك لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده النظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، فاهتماماته  
تصبح مشابها لاهتمامها بشراء أي شيء مادي آخر ففي هذه المنظمة ينحصر دور "إدارة الموارد البشرية" بشراء  
الرقيق بالعدد و المواصفات التي تحتاجها المنظمة و تعويض من يموت منهم و من دون الحاجة للإتمام بتعويضهم أو  
منحهم أجورا أو حوافز أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم أو غير ذلك من فعاليات، كما لا تحتاج الاهتمام  
بمقوقهم، حيث ليس لهم حقوق تذكر و كلما كان الرق أكثر توفرا كلما انعكس ذلك على ثمنهم و بالتالي على  
الحاجة للاهتمام بحسن استخدامهم .

<sup>1</sup> - سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ص 26- 32

## الفصل الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و علاقتها بنظام المعلومات

و للعلم فإن نظام الرق انقرض ولأكثر دول العالم منذ مئات السنين، و لكن بقيت بعض أفكاره إلى فترة أخيرة، أي استمر النظر إلى الإنسان باعتباره مورد متوفر و بدون قيمة أو حقوق تذكر.

### 2- مرحلة الطوائف ومرحلة ارتفاع أهمية الصناعة اليدوية<sup>1</sup>:

بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف و الصناعات الصغيرة و بدأ بالأساس لتهيئة مساعدين و خلف و لتنظيم شؤون الحرفة و مساعدة أفرادها، فمثلا قد يحتاجها حرفي معين مساعدين يهيئهم و يؤيد كونهم مؤهلين ليعملوا كحرفيين و قد يحتاج إلى مساعدة إذا أصيب بعجز ، كما يحتاج أن يهيء خلفا له إذا ما مرض أو شاح أو مات، هذه و غيرها حاجات تولدت بنمو الحرفة كصناعة لها متطلبات خاصة بالنسبة للمساعدة و الخلف كان أبناء الأقارب و الجيران هم أول المرشحين لذلك و كان العمل لدى صاحب الحرفة موقع عمل و مدرسة لتعليم الحرفة (أي مدرسة مهنية) .

لم يحتاج أصحاب العمل في تلك الفترة أنظمة عمل و أجور و تعيين بسبب صغر حجم المنظمات و لكونها أسرية ذات ملكية فردية و لكنهم كانوا بحاجة إلى ما يلي :

- برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشيخوخة و الإصابة بالحوادث ؛
- قواعد لتحديد دور المعلم في تأهيل المساعدين لمنع الاستغلال ؛
- قواعد لتصنيف مستوى تأهيل العاملين و تحديد من هو "معلم" في صنعتهم ؛

هذه الحاجات شكلت بدايات الاهتمام بالموارد البشرية ، و قد عالج أصحاب الحرف و الأعمال هذه الحاجات بتكوين نوع من الجمعية التعاونية فيما بينهم أطلق عليها اسم "طائفة"

و هذه الطوائف شكلت نواة و لما تطور لاحقا ليصبح "نقابة" الأساس في الطائفة هي أنها تتكون من أصحاب حرفة معينة ، فمثلا قد يشمل البنائون طائفة البنائون و الحدادون طائفة الحدادون.

هذه الطائفة أو الجمعية التعاونية توفر الدعم المادي للأعضاء عند الحاجة، كما تصنف المنتسبين إليها، أي تحدد من هو معلم .

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص35

## الفصل الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و علاقتها بنظام المعلومات

أي أن الطوائف كانت بالأساس منظمات لأصحاب العمل و ليس للعمال طورت هذه الطوائف نظام " التلمذة الصناعية " كنظام لتعليم و تأهيل حرفين جدد فوضعت شروطا للتلمذة تشمل واجبات و حقوق كل من المدرب و التلميذ و غالبا ما كان التلميذ يعمل دون مقابل خاصة في مراحل التلمذة الأولى .

و باعتباره يعمل ليتعلم الحرفة، ثم يحصل التلميذ على نوع من الشهادة يعترف فيها له مدربه بامتلاكه المؤهلات لممارسة الحرفة .

بعكس ذلك كان الاهتمام بالإنسان جزء من الاهتمام بأفراد الأسرة فلم تكن هناك حاجة للوظائف المعقدة التي تندرج اليوم ضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية استمر الوضع في الكثير من دول العالم إلى القرن الحالي و بدرجات فحيثما يسود اقتصاد تقليدي و تنتشر المنظمات الصغيرة ذات الطابع الأسري و الحرفي تبقى المسؤوليات الأسرية بدون الحاجة إلى ممارسات متخصصة و متطورة و يبقى التأهيل للعمل يتم بصيغة التلمذة لدى معلم .

### 3- مرحلة التصنيع و تصاعد الحاجة للعاملين و لأنظمة عمل<sup>1</sup> :

الثورة الصناعية خلقت الطلب الكبير على العاملين و على أنظمة استخدامهم، أي قيام الطلب لكل ما تشمله وظيفة إدارة الموارد البشرية و ولدت الثورة الصناعية الحاجة للنشاطات التي تهتم بها لتخصيص إدارة الموارد البشرية.

فعندما بدأت الدول تهتم بالتصنيع بدأ اقتصادها يظم إعدادا كبيرة من منظمات تستخدم مكائن تعمل بالطاقة البخارية و تحقق إنتاج كبير و تحتاج إلى إعدادات كبيرة من العاملين الذين يعملون بانتظام و لهذا بدأت تظهر الحاجة لاختيار العاملين و تدريبهم على المكائن المعقدة و تحديد أجورهم و ساعات عملهم و غيرها من قضايا هي من اهتمام إدارة الموارد البشرية، بل و في بدايات الثورة الصناعية كانت أهم وظيفتين تشغلان أصحاب هذه المشاريع بالإضافة إلى الإدارة، الصرف،هما الإنتاج و الأفراد أي إدارة الموارد البشرية فلم يشكل التسويق و إدارة الموارد الملحة .

و كانت القضايا الأهم هي تحديد مواصفات العاملين و وظائفهم و اختبارهم و تدريبهم، و قد لخص فايول و أتباع مدرسة العمليات الإدارية و هذه الاهتمامات بكونها تلخص بالتوظيف فهي تشمل ما يتعلق بتعيين و استخدام العاملين الذين تحتاجهم المنظمة و هذا ما كان ملحا في تلك المرحلة .

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص36

## الفصل الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و علاقتها بنظام المعلومات

و اهتمت مدرسة الإدارة العلمية بتطوير دراسة الوقت و الحركة للمساعدة في تحديد مهام كل عامل و حركاته و مؤهلاته و كان الرواد مثل تايلور قد طوروا منهجيات متفرقة لدراسة الوقت و دراسة الحركة فقام تايلور بدمجها في أداة واحدة تستخدم بشكل يساعد أيضا في تحديد ساعات العمل و غيرها .

و شكلت قضايا الأجور و الرواتب و الحقوق الموضوع الثاني بعد التوظيف الذي احتاج أصحاب العمل تنظيمه و الاهتمام به .

رافقت الثورة الصناعية تغيرات سياسية كالثورة الفرنسية و تغيرات اجتماعية و علمية أسهمت في تغيير الاهتمام بالإنسان ، فالصنيع أدى إلى تمركز أعداد كبيرة من العاملين في مراكز مدن صناعية ، ثم بدأ العمال المدربين الواثقين من أنفسهم و أهميتهم للعمل إدراك قوتهم و حقوقهم فبدءوا يطالبون بشروط استخدام عادلة<sup>1</sup> .

هذه المطالب قادت إلى التحويل التدريجي لنظام الطوائف و إلى قيام نقابات تتكلم باسم العمال و تطالب بحقوقهم و تفرض شروطها على أرباب العمل ثم أدى هذا إلى تنامي الاهتمام بالتعامل مع النقابة أي ما يندرج حاليا تحت موضوع الإدارة الصناعية .

من هنا نجد بأن التصنيع و التحديات و الاقتصاد المعاصر يفرض الاهتمام بالإنسان وموضوع الإدارة الصناعية . من هنا نجد بأن التصنيع و التحديث و الاقتصاد المعاصر يفرض الاهتمام بالإنسان و إلى اهتمامات تتغير و تتوسع تدريجيا، فقد بدأ بالاهتمام بالتوظيف ثم الرواتب و الأجور و الحقوق ثم التعامل مع حقوق العامل عموما و النقابات التي قد يكونها .

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص38



## الفصل الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و علاقتها بنظام المعلومات

أدت الحرب العالمية الأولى ثم الثانية إلى تغيرات جذرية انعكست على استخدام الإنسان في مواقع العمل و على اهتمامات إدارة الموارد البشرية فحصر التغيرات بنقطتين هما :

### أ. إنضاج أدوات عملية للقياس و الاختيار و التقييم<sup>1</sup>:

من أولى المتطلبات التي ولدتها الحرب هي حجة حكومات الدول التي دخلت الحرب إلى وسائل علمية لتكليف الجندين بمهام تتناسب مع مؤهلاتهم فكلفت بعض الحكومات خاصة الحكومة الأمريكية المختصين من علم النفس لتطوير وسائل قياس للمؤهلات و للخصائص النفسية التي تتطلبها مهمات قتالية معينة و خطيرة كقيادة دبابة أو طائرة أو التكليف بمهمة فدائية أو سرية و غيرها و فعلا، تم تطوير هذه الأدوات بسرعة، ثم استمر العلماء بإنضاجها كما انعكس هذا النضج على جوانب أخرى في عمل هذه الإدارات، فهي تعتمد حاليا إعدادات مختلفة من الأدوات الموضوعية للقياس و التقويم و غيرها .

### ب. تدخل الحكومات في تحديد شروط الاستخدام<sup>2</sup>:

أدى مجموعة تغيرات إلى توسيع مسؤوليات الحكومات لتشمل الاهتمام بالعلاقة بين أصحاب العمل و العمال و من بين هذه التغيرات ما يلي :

- ❖ تنامي الشعور بقيمة : و أهمية الأعداد الواسعة من مواطنين ساهموا في الدفاع عن وطنهم فأصبحت قضايا حقوقهم في حياة كريمة و شروط استخدام لائقة مسؤولية أساسية للحكومات التي جندتهم و استخدمتهم.
- ❖ تنامي قوة العمال : و تنامي نقاباتهم مما جعل منهم قوة سياسية مهمة استدعت أن تهتم الحكومات بهذه القوة و تنظمها .
- ❖ تنامي أثر العمال: على حالة الاقتصاد عموما حيث أصبح وضع الاقتصاد يتأثر بشروط الاستخدام و مستوى الأجور و معدلات البطالة و غيرها .
- ❖ تصاعد إعداد الحوادث : و الإصابات ذات الآثار السلبية على كل من العاملين و الاقتصاد بسبب زيادة إعداد و أحجام الشركات الصناعية، مما دفع الحكومات للتأكد من توفير هذه الشركات لبيئة عمل

<sup>1</sup> - بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية (المفاهيم الأسس الأبعاد الإستراتيجية)"، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010، ص53

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص56

## الفصل الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و علاقتها بنظام المعلومات

آمنة فأخذت قضايا حوادث العمل و الضمان الاجتماعي موقعا مهما في اهتمامات المنظمات و الحكومات .

هذه التغيرات و غيرها أدت إلى تصاعد اهتمام الحكومات و عدم تركها للعمال و أصحاب العمل و تم تنظيمها بقوانين تعتمد مبدأ العدالة و سياسات تنطلق من المصالح الوطنية العليا كما أسهمت في إنضاج عمل إدارات الموارد البشرية و إخضاعها لعوامل علمية و موضوعية و قانونية .

### 4- المرحلة الحالية و منذ الربع الأخير من القرن العشرين :

يتميز القرن العشرين بتغيير مهم في وظيفة إدارة الموارد البشرية نتيجة مجموعة عوامل

#### أ- أثر نظرية و مدرسة المنظومة :

كانت التسمية و النظرة إلى الفعاليات التي تتعلق بالإنسان في الستينات لتسمية التوظيف أو الأفراد أو شؤون العاملين..... الخ للتأكد على أن جوهر الوظيفة هو توفير العاملين و معالجة قضايا الاستخدام ساهمت مدرسة المنظومة بتحويل النظرة إلى معاملتهم كمورد و ليس مجرد مستخدمين و هو مورد تختلف ندرته و أهميته بمدى توفره و أهميته للمنظمة .

هذه النظرة أدت إلى الاهتمام بصيانة هذا المورد و تطويره و الحفاظ عليه لذلك أخذت شكل العاملين في منظمة ما موردا مهما و نادرا يقتضي الصيانة و التطوير أخذت المنظمات تعطي أولوية بقضايا الصيانة و التطوير و تغيرت تسمية النشاط إلى إدارة الموارد البشرية .

## الفصل الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و علاقتها بنظام المعلومات

(ب)- أثر التطور العلمي و التكنولوجي و العولمة :

أدت الثورة التكنولوجية و المعلوماتية التي شهدتها العقود الأخيرة إلى قيام مشاريع و صناعات بالغة التعقيد تستدعي مهارات عالية يستغرق توفيرها جهدا و وقت طويلا و نجد المنظمات التي تتعامل مع هذه التكنولوجيا أنها تحتاج أن تمارس الكثير من الأنشطة لتطوير العاملين و الحفاظ عليهم يضمنها منح إمتيازات و اللجوء إلى عقود عمل تقلل من احتمالات الترك كل ذلك أكد لها أهمية الإنسان كمورد بالغ الندرة تسعى المنظمة لتطويره كما أسهمت في توفير صيغة عمل جديدة ، منها العمل عن بعد أو ما يمكن تسميته بالانتقال حاسوبيا و الذي يعني بأن الفرد يعمل في دارة

و يتصل بعمله عبر شبكة حاسوبية عوضا على الحضور إلى مبنى مكتبة للعمل فيه .

(ج)- التغيرات في خصائص و تركيبة القوى العاملة :

أدت التغيرات التكنولوجية و كذلك التغيرات الاقتصادية إلى تغيير جذري في تركيبة القوى العاملة للدول المتقدمة صناعيا من أهمها :

- ارتفاع نسبة شاغلي الوظائف المكتبية و الخدمية و الذين غالبا ما يتم استخدامهم على أساس وقت العمل فتدفع لهم رواتب مقطوعة في حين انخفضت نسبة فئة العمال الذين غالبا ما يتم استخدامهم بعقود عمل ذات أمد قصير .

- إرتفاع نسبة حملة الشهادات العالية و أصحاب التخصصات العلمية الحديثة بين العاملين في الكثير من المنظمات الكبيرة و يتم استخدام هؤلاء اعتياديا بعقود استخدام طويلة الأجل و قد تحدد أجورهم على أساس سنوي مع مكافآت و مزايا إضافية متنوعة قد تشمل أسهم في الشركات التي يعملون فيها .

## الفصل الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و علاقتها بنظام المعلومات

---

- توسع حجم قطاع الخدمات الذي أصبح القطاع الأكبر من حيث العاملين بعد أن كان قطاع الصناعة هو الأكبر و الأسهم و هم يشملون العاملين في البنوك و المؤسسات المالية و الصحية و العلمية.... الخ

و كذلك في خدمات الحواسيب و المعلومات و الاتصالات و غيرها ممن يمتلكون مؤهلات بسيطة و يحتاجون أنظمة عمل بسيطة و مرنة كل هؤلاء يعملون في مكاتب و ليس ورش عمل و بحاجة إلى أنظمة استخدام خاصة.

هذه التغيرات و غيرها أصبحت تقتضي أنظمة استخدام مرنة و متعددة الخصائص لتلائم هذه الفئات المختلفة و ظروف عملها.

لذلك نجد بان المنظمات الكبيرة و العملاقة أكثر من نظام وصيغة عمل للتعامل مع الفئات المختلفة من العاملين و هذا زاد من أهمية و تعقيد مسؤوليات إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة و التي تؤثر على مردوديتها المالية و مكانتها الاقتصادية و تظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة

- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته و تأثيرها على حياة الفرد و المنظمة وكذلك المجتمع

- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الانتاج اذ ان ثروة أي الدولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية

- العنصر البشري هو استثمار ان أحسن تدريبه و تنميته يمكن من خلاله المنظمة تحقيق مكفآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الانتاجية

- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك و العمال المشترك في تحريك القدرات و الإمكانيات المادية للمجتمع

- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة و فعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص24

### المبحث الثاني: مهام و تحديات و تنظيم إدارة الموارد البشرية

#### المطلب الأول: مهام إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الأنشطة المرتبطة بأفراد المؤسسة و من منطلق

المؤشرات التالية إدارة المؤسسة و أهدافها البيئية و المجتمع, الوحدات و المجموعات التنظيمية للمؤسسة العوامل المؤثرة على الفرد من حيث الدوافع و القيم و الجهد.

وحسب هذه العناصر التي تكون الإطار العام لنشاط إدارة الموارد البشرية فعليها أن تراعي في نشاطها

و أعمالها تلك العناصر و تأخذ الفرد أو مجموعة الأفراد في المؤسسة بصورته المعقدة من مختلف جوانبه ككائن حي له أحاسيس و سلوكيات و إدراك معين يأتي من خلال مجموعة القيم و الثقافة الخاصة به و من طاقته الفكرية و الجسمية و كيفية تأثيره و رد فعله اتجاه المؤثرات من حوافز مختلفة و محيط و تفاعلات داخل مجموعات لها أهداف كمية كما هي او لكل فرد فيها أهداف خاصة به.

كما أن ما يجب احترامه من جانب الأفراد و بيئتهم الاجتماعية لا يجب أن يتناقض مع أهداف

المؤسسة و سياستها العامة التي تعتبر الخط العام الذي تسير عليه المؤسسة رغم أن هذا يتعلق بالطريقة التي تستعملها ادارتها في تعاملها مع الأفراد و المجموعات فيها كنظام تفني اجتماعي كما سبق الإشارة إلى ذلك و حسب البعض فإن الوظائف أو المهمات الإدارية تجمع مختلف المهام العامة و المعروفة في الإدارية وهي التخطيط التنظيم التوجيه و المراقبة و هي وجه من هذه المهمات لهذه المصلحة و الوجه الآخر هو الوظائف أو المهمات التنفيذية المتمثلة في تهيئة أفراد العاملة و تنمية مواهبهم و قدراتهم و مكافأتهم على جهودهم و تحقيق التكامل في محيط عملهم و صيانتهم من أخطار و مخاطر العمل و أمراض و حوادث غيرها .

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، "المؤسسة الاقتصادية"، الطبعة الأولى، دار المحمدية الحامة، الجزائر، 2000، ص 270

## الفصل الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و علاقتها بنظام المعلومات

وتتمحور اختصاصات إدارة الأفراد في المؤسسة حول مختلف الجهود التي تبذلها هذه الأخيرة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة انطلاقاً من المساهمة الفعالة في تحقيق مستوى الاستخدام الكامل للموارد البشرية المتوفرة مع استمراره و الاستخدام الأمثل لها للمساهمة في زيادة الانتاج و تنمية الدخل على المستوى الوطني و صيانة تلك الموارد و العمل على ضمان اطمئنانها الاجتماعي و استقرارها النقدي و هذه الجهود يمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- العمل على اكتشاف و اجتذاب القدرات الخبرات بين القادرين على العمل و الراغبين فيه مع العناية باختيارهم و تعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم
  - 2- توظيف ظروف العمل الملائمة من أجل اعلى درجات الاستثمار المجدي للموارد البشرية
  - 3- توفير الرعاية الضرورية و الخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم و رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية
  - 4- الاحتفاظ بسجلات للعمال منظمة و جاهزة تحت الطلب
  - 5- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا و معنوياً و فتح مجال الترقية امامهم
- و تكتمل هذه الجهود و الاعمال بجهود أخرى في مجال المفاوضة الجماعية و تسيير الأجور و كذا مجال الخدمات الاجتماعية و الاهتمام بالاتصال و بتوفير المعطيات و المعلومات المفيدة و وسائل اتصال تمكن العمال من ايصال آرائهم وانشغالهم و هي اعمال تتطلبها شروط عمل المؤسسات الكبرى الحديثة و تعتبر ذه الأعمال في الواقع مساهمة في دعم الادارة العامة في المؤسسة.

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون، "المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سابق، ص 271-272

### المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

لقد حدثت الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر صاحبها كثيرا من التحديات

و العقبات امام ادارة الموارد البشرية و سنذكر فيما يلي بعض التحديات

#### 1- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة :

ان التطورات التكنولوجية تشكل قيدا على ادارة الموارد البشرية لان التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية

تؤدي الى التغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات و هنا تزداد اهمية بعض الأنشطة مثل التدريب و التنمية

و التخطيط للمستقبل الوظيفي بما يناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات

#### 2- التغيرات في تركيب القوى العاملة :

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيبة القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت و من هذه التغيرات زيادة نسبة النساء

العاملات و المشاركات في قوى العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع و فرص الترقى

الوظيفي اضافة الى اعداد سايسات خاصة بالنساء

#### 3- نظم المعلومات في ادارة الموارد البشرية :

لكي تساهم ادارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة بطريقة أفضل فانها تحتاج الى نظم معلومات حديثة

تشمل على كل البيانات و الخطط ادره الموارد البشرية في شكل قسم مخصص يقدم النصح للإدارة و التحدي

الذي يولجه معظم المنشآت في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على

إتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية.

<sup>1</sup> -بن عنتر عيد الرحمان، مرجع سابق، ص27



### المطلب الثالث : تنظيم وأهداف إدارة الموارد البشرية

#### الفرع الأول : تنظيم إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

إن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية ينبغي أن يراعي في تصميمه عدة عوامل ليكون وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف هذه الإدارة فقد دلت الدراسة أن نسبة كبيرة من المنظمات لازالت تقوم بالدور التقليدي ذات الطابع الإستشاري أي أنها تقوم بتوفير المشورة و التنسيق للإدارات العاملة في العمليات المتعلقة بإستقطاب و تعيين و تدريب و حفظ القيود و السجلات للعاملين و العمل كضابط إرتباط بين الإدارة و العاملين و الحكومة و النقابات العمالية للعاملين و العمل كضابط إرتباط بين الإدارة بالتنفيذ الفعلي لتلك المهام يختلف من منشأة لأخرى فبعض المنشآت خاصة في مراحل الولاءة و التأسيس تحول الإدارات العاملة القيام بإستقطاب و تعيين العاملين و قد تخصص موظف وحدة صغيرة لمتابعة و تنظيم و تنسيق تلك المهام إلا أن إتساع حجم المنظمات و تعدد تخصصاتها و إنتشارها الجغرافي لا يسمح لها بالمضي قدما في ترك أعمال إدارة الأفراد للإدارات العاملة ، و تظهر الحاجة إلى ضرورة إنشاء قسم أو إدارة متخصصة للقيام بأعباء إدارة العاملين في المنشأة، و ستقوم فيما يلي ببحث حجم إدارة الموارد البشرية و تنظيمها .

<sup>1</sup> - حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر و التوزيع، 2009، ص12.

### الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

من خلال الوظائف التي تمارسها ادره الموارد البشرية فانه يمكن استنتاج أهداف هذه الإدارة التي تسعى إلى تحقيقه و الذي يتجسد فيما يلي:

#### 1- تحقيق الكفاية الانتاجية<sup>1</sup>:

يتم تحقيق الانتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعه التي تسمى (مواد, آلات , تكنولوجيا) و على مستوى آدائه و كفاءته يتوقف حيث هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع, خدمات) بالكميات و المواصفات المطلوبة بأقل تكلفة فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الانتاجية من خلال تعظيم المخرجات و تخفيض تكلفه المدخلات و هنا يبرز دور ادارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف و ممارسات تجعل المورد البشري مؤهلا مدريا محفزا لديه ولاء و انتماء للعمل و المنظمة و التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بانتاجية عالية

#### 2- تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي<sup>2</sup>:

الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة و البقاء للمنظمة فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية, مواصفات, أقل تكلفة) من خلال استخدام أكفئ الموارد (المدخلات) يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى العملاء المنظمة أي أن يلبي المنتج (المخرجات) و الخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم و رغباتهم و توقعاتهم و معاملتهم معاملة حسنة فالمنتج و الخدمة اجدان ليسا من وجهة نظر المنظمة بل من وجهة نظر الزبون و هنا يبرز دور ادارة الموارد البشرية بقيامها بجملات و توعية للموارد البشرية حول ان مسالة الجودة و رضا الزبائن مسالة في غاية الأهمية و أن خدمة العملاء و تحقيق الرضا و السعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا فالجميع يجب ان يكون في خدمة عملاء المنظمة.

<sup>1</sup>- طاهر محمد الكلالدة،"الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2011 ، ص 224

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص225

## الفصل الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و علاقتها بنظام المعلومات

نستخلص أن الكفاية الانتاجية و فعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض فمن خلالهما تتمكن أي منظمة من تحقيق الرضا و السعادة لدى عملائها مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق و قدرتها على البقاء و الاستمرار.

### المبحث الثالث : دور نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

يوجد علاقة بين نظم المعلومات والموارد البشرية و العمليات الإدارية ( التخطيط- التنظيم - التوجيه - الرقابة ) وذلك كما يلي:

### المطلب الأول : دور نظم معلومات الموارد البشرية في عملية التخطيط

يعتبر التخطيط هو الوظيفة الأولى في العملية الإدارية و أهمها حيث يسبق التنظيم و التوجيه و الرقابة ، و ينطوي التخطيط على إختيار مهام محددة يجب أداؤها لتحقيق الأهداف التنظيمية ، إلى جانب تحديد كيفية أداء هذه المهام و متى يجب أداؤها . و يعرف التخطيط بأنه عملية " Process " لأنه يشمل مجموعة من المراحل التي يمر خلالها المخطط ليصل في النهاية إلى مجموعة من الإجابات المحددة على الأسئلة تم دراستها و بحثها أثناء عملية التخطيط<sup>1</sup>.

و قد أوضح أحد كتاب الإدارة<sup>2</sup> أن للتخطيط غرضين أولهما غرض وقائي يتعلق بمدى تقليل عنصر المخاطرة الخاص بالظروف المحيطة بالمنظمة ، و توضيح النتائج المترتبة على قرارات الإدارة ، و ثانيهما غرض المخاطرة الخاص بالظروف المحيطة بالمنظمة ، بالإضافة إلا أن التخطيط يعتبر أداة تنسيق لتحقيق كفاءة الأداء التنظيمي .

<sup>1</sup> - أحمد شريف العاصي، "نظم المعلومات الإدارية"، جامعة الزقازيق، مصر، 2004، ص110

<sup>2</sup> - أحمد شريف العاصي، نفس المرجع، ص110-111

## الفصل الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و علاقتها بنظام المعلومات

---

فالتخطيط السليم للموارد البشرية يساعد على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مما يسمح بزيادة فعاليتها و كفاءتها ، فأداء المؤسسة مرتبط بشكل كبير بأداء الأفراد في كافة المستويات . حيث من خلال التخطيط يمكن التعرف على مختلف الحوافز المادية و المعنوية اللازمة للأفراد مثل الأجور و هو الأمر الذي لا يمكن أن يعرف المدير إلا إذا كان لدى المؤسسة نظام معلومات فعال .

و حتى يتمكن المدير من إدارة الأفراد بجمع المعلومات المتعلقة بالأجور و بذلك يحدد برامج الأجور قصد تحديد التعويضات إضافة إلى جميع بيانات و معلومات عن الأفراد باختلاف حالاتهم .

إن عملية التخطيط تتم على مستوى المنظمة ككل أو مستوى الأقسام المختلفة للمنظمة فمثلاً في المؤسسة التي تعتبر المورد البشري كعامل إستراتيجي فإنها تعمل على تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال بناءً على نظام المعلومات الخاصة بالأفراد .

### المطلب الثاني: دور نظم معلومات الموارد البشرية في العملية التنظيمية

#### و الإشراف و التوجيه

الفرع الأول : دور نظم معلومات الموارد البشرية في العملية التنظيمية

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية في العملية الإدارية إذ يعرفه "Bowara"(1938) أنه مجموعة من النشاطات أو القوى الشخصية المنسقة بوعي<sup>1</sup>. و يرتبط التنظيم بشكل وثيق بالسلطة حيث يعرفه G.pechaghis بأنه "رسم لتوزيع المهام و المسؤوليات داخل المؤسسة"<sup>2</sup>.

و يعتبر التنظيم متعدد الأبعاد حيث يظهر في وجهين هما :

- يشمل المميزات السليمة و الإتصالية بين مختلف المستويات و الإطارات الإدارية ؛
  - المعلومات و المعطيات بواسطة قناة هذه الممرات لتحقيق الأهداف و السياسات .
- و يلاحظ أن غرض التنظيم هو إعطاء عمل مستقل و واضح لكل شخص و ضمان تنسيق هذه الأعمال أو المهام بالطريقة التي تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف ، ومن أبرز ما يحققه التنظيم في أداء العمل الإداري هو :

❖ يقضي على التداخل و الإزدواجية في الأعمال و يمنع التضارب في تنفيذ الخطط

و الواجبات .

❖ يحقق الوفرة الإقتصادية : حيث يذكر "Hek hrdaymer" من بين مصادر تحقيق

الوفرة الإقتصادية لايوجد مصدر أعظم من إستخدام التنظيم الفعال لأنه الوسيلة القادرة على إستغلال الطاقات البشرية .

❖ يساعد المديرين على تحقيق العمل الجماعي ، و الإستفادة القصوى من التفاعل من الأفراد

فإن التنظيم يعتبر وسيلة فعالة لتنمية المهارات و القدرات .

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، "إقتصاد المؤسسة" ، دار المحمدية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998، ص209  
<sup>2</sup> بشير علاق، "الإدارة المبادئ و تطبيقات" ، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص182

## الفصل الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و علاقتها بنظام المعلومات

إن التنظيم كوظيفة إدارية يختلف عن التنظيم كبناء أو هيكل ، فالتنظيم الأول يهتم أساساً بالهيكل الرسمي كوسيلة لتحقيق العمل الجماعي ، أما التنظيم الثاني فيشار إليه عادة في مؤلفات نظرية التنظيم أنه يهتم بدراسة كل ما يتعلق بالعلاقات بين الأفراد الذين يقيمون بنشاط جماعي من خلال بناء إجتماعي ، و تؤثر المعلومات على التنظيم من خلال الأسلوب المستخدم ، فنظم المعلومات يجب أن تتوافق مع الهيكل التنظيمي و نظام تفويض السلطة داخل المؤسسة و عندها يمكن تحديد الأهداف على مستوى الوحدات التنظيمية و قياس الإسهامات لهذه الوحدات في تحقيق المعلومات المطلوبة و أهداف المؤسسة و معنى هذا أن كل التنظيمات يجب أن تصمم على ضوء تدفق المعلومات و أنواع المعلومات المطلوبة لأغراض التخطيط و الرقابة <sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: دور نظم معلومات الموارد البشرية في الإشراف و التوجيه

إن الطاقة المغذية لأي مؤسسة هي الطاقة البشرية التي يستحيل الإستغناء عنها ، لذا نجد أن التوجيه أكثر العمليات البشرية ، تعقيداً نظراً لإرتباطه بالعنصر البشري . فقد يكون منه : الرئيس و المرؤوس الذي تختلف مسؤولياته باختلاف المنصب و عليه يمكن القول أن التوجيه هو الوظيفة الثالثة في العملية التسييرية و يتبع إستخدام مصطلحات التأثير أو التحفيز أو القيادة المماثلة له .

كما يمكن تعريف التوجيه على أنه : وظيفة إيجاد التكامل بين مجهودات الأفراد و المجموعة الوظيفية الواحدة عن طريق إنجاز الأعباء الموجهة إليهم <sup>2</sup>.

إلى جانب ذلك فإن وظيفة التوجيه تتضمن عمليات متعددة على ظروف العمل الجديدة في إتجاهين من الرئيس إلى المرؤوسين ، و من المرؤوسين إلى الرئيس ، بعد تحديد الإحتياجات من المعلومات في جميع الإتجاهات لإصدار التوجيهات و الإرشادات والتعليمات و الأوامر. كما يساعد التوجيه في تسيير أو تنفيذ الأوامر وفقاً لطرق نظامية و عن طريق تقريب الأداء من الخطة بشكل متجانس .

<sup>1</sup> - فريد النجار، "إدارة الأعمال الإقتصادية و العالمية التنافسية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة، 1998، ص222

<sup>2</sup> - بن قرينة صليحة، تقرير رشيدة، "دور نظام معلومات التسيير في تفعيل الإدارة الإستراتيجية"، مذكرة ليسانس، قسم الإقتصاد، تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة، ورقلة، 2005\2006، ص20

## الفصل الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و علاقتها بنظام المعلومات

أسس التوجيه : يعتبر التوجيه بمثابة القلب النابض في أعمال الإدارة لأنه يحفز على العمل و يقوم على مجموعة من الأسس المستند عليها بشكل عام و المتمثلة في :

1- إصدار الأوامر الواضحة و الكاملة في حدود طاقة المرؤوسين ، و أن تكون هذه الأوامر مقنعة و قابلة للتنفيذ ؛

2- أن يزود المرؤوسين بالتعليمات و إرشادات واضحة تدلهم على مسار و وسائل إنجاز المهام بحيث تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل ؛

3- تحفيز الأفراد على إنجاز المهام .

كما تمثل أهم الركائز الأساسية للتوجيه في : الإتصال ، القيادة ، رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة وهذه الركائز الثلاثة متداخلة يصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها :

أ. الإتصال : و يعني تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من جهة الإدارة إلى

المرؤوسين و تلقي المعلومات و البيانات الضرورية منهم في صورة تقارير و أبحاث و مذكرات

و إستفتاءات، و ذلك بقصد إتخاذ قرار معين أو تنفيذه ، و من هنا نجد أن الإتصال بالأفراد لا يكون إلا إذا

تأكدت الإدارة أن الرسالة قد سلمت إلى المرؤوسين و أنهم قد فهموا و إستوعبوا الرسالة،

و هنا نرى أنه يتوجب وجود نظام إتصال فعال يوفي بأغراض الإدارة و الواقع نجد أن نجاح أي إدارة

لبلوغ أهدافها لا يتوقف على فهم المرؤوسين للتوجيهات بل يتوقف إلى حد كبير على مقدرة المدير

على تفهم المرؤوسين<sup>1</sup> .

كما أن الإتصال يجعل تشغيل العملية الإدارية سهلة ، و يساعد على إنجاز التخطيط الإداري بفعالية،

كما يساعد على تنفيذ المهام بشكل فعال و تحقيق جهاز رقابي فعال و ذلك من خلال وسائل الإتصال

الرسمي و الغير رسمي .

<sup>1</sup>- بشير عباس العلق، "الإدارة مبادئ و تطبيقات"، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص259

## الفصل الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و علاقتها بنظام المعلومات

- الإتصال الغير رسمي : تستخدمه الجماعات و التنظيمات الغير رسمية في المؤسسة ، و هو يتمتع بدرجة عالية من التصديق من جانب أعضاء هذه الجماعات و لذلك لا بد للمؤسسة من الحصول على هذا النوع من أنواع هذا الإتصال <sup>1</sup>.
- الإتصال الرسمي : و يتضمن المسالك التنظيمية المحددة للعديد من الوسائل منها المقابلات الخاصة، الإجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم ، المؤثرات ، المكالمات الهاتفية .  
ب. القيادة : تعتبر أحد الوسائل التوجيهية و لكي تبدأ عملية التنفيذ لا بد من وجود قيادات للأفراد ، و توزيع للأدوار ثم التعليم و التدريب للمبادئ و الأسس فالقيادة ضرورية في كل المؤسسات ، و في كل المجالات الإدارية من تخطيط و تنظيم و تحفيز و رقابة .  
و يرى Khom أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء و إنجاز ما يرغب به القائد <sup>2</sup>.
- ج. رفع الروح المعنوية : يلمس أن التوجيه بالنسبة للعاملين الجدد يتم تعريفهم بظروف العمل المادية و المعنوية ، و عن طريق متطلبات أداء العمل فعلياً لذا يقوم المدير بتحديد مكان العمل و الإدارات الرئيسية ، و تشجيع القوى العاملة على زيادة الإنتاجية عن طريق تحفيزهم <sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- بشير عباس العلق، "الإدارة مبادئ و تطبيقات"، مرجع سابق، ص258

<sup>2</sup>- عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف، "تنظيم إدارة الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993، ص533

<sup>3</sup>- عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف، "تنظيم إدارة الأعمال"، مرجع سابق، ص534



### المطلب الثالث: دور نظم معلومات الموارد البشرية في عملية الرقابة

#### و التقييم<sup>1</sup>

تعرف الرقابة بأنها التأكد من أن أداء الأعمال يتم لما هو مخطط له، فهي تمثل الجزء المكمل للتخطيط فلا رقابة بدون تخطيط، ولا تخطيط فعال بدون رقابة، وذلك لأنه لا يمكن التأكد من أن الخطة تسير وفقاً لمسارها المحدد بدون متابعة و رقابة . كما أنه لا يمكن أن يكون هناك رقابة إذ لم يكن هناك أهداف مخططة يراد تحقيقها .

و يبرز دور و أهمية المعلومات الخاصة بالأفراد في العملية الرقابية من خلال المراحل التالية التي تشمل الأدوات المستخدمة لإكتشاف الإنحرافات و كيفية تصحيحها و ذلك كما يلي :

1. وضع المعايير الخاصة بأداء كل فرد ؛
2. مقارنة الأداء الفعلي بهذه المعايير ؛
3. إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

<sup>1</sup>- أحد شريف العاصي،،"نظم المعلومات الإدارية"،مرجع سابق،ص 117-118

### خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية تتطلب نظاماً لمعلوماتها يمكنها من تزويد وظيفة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة بالبيانات الحالية و المستقبلية بهدف تحقيق الرقابة و إتخاذ القرارات ، و تحتاج هذه النظم إلى مجموعة من الإجراءات و الأدوات و الطرق الخاصة بتشغيل و تقييم البيانات لتوفير المعلومات اللازمة و بالشروط المطلوبة ، و بالتالي فإن إفتقار المؤسسات لنظم معلومات خاصة بالموارد البشرية أو تقادم المعلومات أو برمجيات هذه النظم أو عجز إستقبال تلك المعلومات ، سوف يؤدي إلى قلة الكم و النوع منها و التي تساعد في عملية التنبؤ و تخطيط الموارد البشرية .....، و هذا ما يؤكد أهمية وجود نظم معلومات الموارد البشرية داخل المؤسسات .





### تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين للجوانب النظرية لموضوع الدراسة سنتطرق إلى الجانب التطبيقي الذي ماهو إلا تجسيد للجانب النظري من مفاهيم و مبادئ و مدى مطابقتها لأرض الواقع.

تعد المؤسسات الإقتصادية الجزائرية من المؤسسات الرائدة في مجال تطبيق نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية بالرغم من أن تطبيق هذه الأنظمة لم يصل إلى مراحل جد متطورة إلا أنها سهلت و أزالَت الكثير من العقبات وساهمت في تفعيل الدور الإنتاجي أو الخدمي لهذه المؤسسات وريح الوقت ولأن تطبيق هذه الأنظمة يحتاج إلى بنية تحتية لا تتوافر عند جميع المؤسسات وبناء هذه المعطيات قمنا بإختيار المؤسسة الوطنية الكبرى سوناطراك التي تتوفر وبشكل كبير على أحدث الأنظمة المستعملة في إدارة الموارد البشرية وكذلك مواكبة التغيرات الحاصلة في مجال الأجهزة و التقنيات الحديثة و نظرا لأن المؤسسة كبيرة و ممتدة عبر التراب الوطني فقد إقتصرت دراستنا على مركز التكوين بالمديرية الجهوية لقسم للإنتاج بحاسي مسعود وسنحاول أن نعرف الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية وقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول نتطرق إلى تعريف بالمؤسسة الأم سوناطراك و المؤسسة المستضيفة المديرية الجهوية لقسم الانتاج و مركز التكوين بحاسي مسعود، أما المبحث الثاني سنتطرق إلى الموارد البشرية في المؤسسة و نظم المعلومات المستخدم و كيفية إدارة الموارد البشرية بناء على هذا النظام .

### المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة

سوناطراك هي المؤسسة الجزائرية الأشهر و الأكبر على الإطلاق و من أهم المؤسسات على المستوى العالمي في قطاع المحروقات و تعتبر إيراداتها هي فروعها أكبر مصدر دخل للدولة الجزائرية ، لذلك يعنىها بما لا يدع للشك أن تكون إدارتها و طرق تنفيذ مهامها في مستوى الأساليب العالمية و التي من بينها الإدارة الإلكترونية .

### المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة سوناطراك الأم و هيكلها التنظيمي

سوناطراك هي الشركة الوطنية للنفط و الغاز بالجزائر ، اسمها الكامل الشركة الوطنية لاستكشاف ، إنتاج ، نقل ، تحويل و تسويق المحروقات.

"Société Nationale pour la Recherche, La production, Le Transport, La transformation et la commercialisation de l'hydrocarbure."

أنشأت في 31 ديسمبر 1963 بمرسوم رئاسي رقم 63-491 و رقم سجله التجاري 84B438 الصادر في 11 أوت 1984 أما رأسمالها فيبلغ 245 مليار دينار جزائري .

و إلى جانب أنشطتها الأساسية فإن مؤسسة سوناطراك إستراتيجية التنويع عن طريق توليد الطاقة الكهربائية ، تحلية مياه البحر، الاستثمار في الطاقة الجديدة و المتجددة، و البحث و الاكتشاف المنجمي و كذلك توزيع أنشطتها على المستوى العالمي، بحيث تنشط إفريقيا في مالي ، النيجر ، ليبيا و مصر و أوروبا، إسبانيا، إيطاليا البرتغال و المملكة العظمى و في القارات الأمريكية و في الولايات المتحدة الأمريكية و البيرو.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج -سوناطراك حاسي مسعود-

و في سنة 2010 حققت سوناطراك رقم الأعمال 56,1 مليار دولار أمريكي مما صنفتها في المرتبة الثانية عشر على المستوى العالمي بالنسبة للمؤسسات البترولية و تحتل أيضا الرتبة السادسة في حجم إنتاج و احتياط الغاز الطبيعي و الخامسة في تصديره .

تمتلك المؤسسة حاليا على المستوى الوطني عدة فروع و لها مساهمات في رأسمال عدة مؤسسات مختلفة النشاط تتراوح بين 100 % و 10 % و عدد هذه المؤسسات هو 44 مؤسسة كذلك على المستوى العالمي تتراوح مساهماتها بين 100% و 2,235 % أما عدد هذه المؤسسات فهو 20 مؤسسة في مختلف دول العالم و في 6 مارس 2012 صادر رئيس المدير العام السيد عبد الحميد زرقين على الهيكل التنظيمي الحالي :

م م : المديرية المركزية .

م ت م : مديرية تنسيق الجمع.

الشكل 2: الهيكل التنظيمي سوناطراك الأم<sup>1</sup>



<sup>1</sup> - من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من المؤسسة -



### المطلب الثاني: قسم الإنتاج

يعتبر قسم الإنتاج المحرك الأساسي للمؤسسة الأم حيث يتم على هذا المستوى إنتاج المحروقات السائلة والغازات أي البترول ومشتقاته و الغاز البترولي المميع كما يقوم هذا القسم بتشغيل حوالي 17000 عامل تم تقسيم قسم الإنتاج إلى 11 مديرية جهوية نظرا للمساحة الشاسعة لحقول ومراكز الأنشطة و ذلك بحسب مناطق محيطية للتسيير و مناطق محيطية للإستغلال وهي :

- الرار؛
- حوض بركاوي؛
- رود نوس ؛
- أوهانت ؛
- حاس الرمل؛
- قاسي الطويل ؛
- رود البائل ؛
- عين أم الناس ؛
- حاسي مسعود "مركز"؛
- - الجزائر العاصمة " المقر المركزي"؛
- تين فوي تابنكورت.

### 2-1 المديرية الجهوية لقسم الإنتاج " حاسي مسعود "

تقع المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي مسعود على بعد 850 كلم جنوب شرق الجزائر العاصمة و على بعد 85 كلم من الجنوب الشرقي لولاية ورقلة و هي إحدى أهم مديريات إنتاج البترول الخام على المستوى الوطني حيث تشرف على الإنتاج في الحقل البترولي لحاسي مسعود بمساحة 280000 كلم<sup>2</sup> و بما يفوق 1000 بئر منتج للبترول الخام و الزيوت و تظم المديرية الجهوية في تعدادها 3747 عاملا و عاملة بحسب معطيات 30 أبريل 2012 و هي تتركب من تسعة مواقع هي :

- قاعدة وادي إرارة؛
- المركب الصناعي الجنوبي CISP؛
- قاعدة 24 فيفري؛
- المركب الصناعي الشمالي CINA؛
- وحدة معالجة و إقرار الخام UTBS؛
- ZCINA و تقع على بعد 5 كلم شمال المركب الصناعي الشمالي؛
- البرمة؛
- حوض بركين .

### مهام المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

في إطار التنسيق مع مختلف المديرية الجهوية تهتم المديرية الجهوية بتنفيذ المهام التالية :

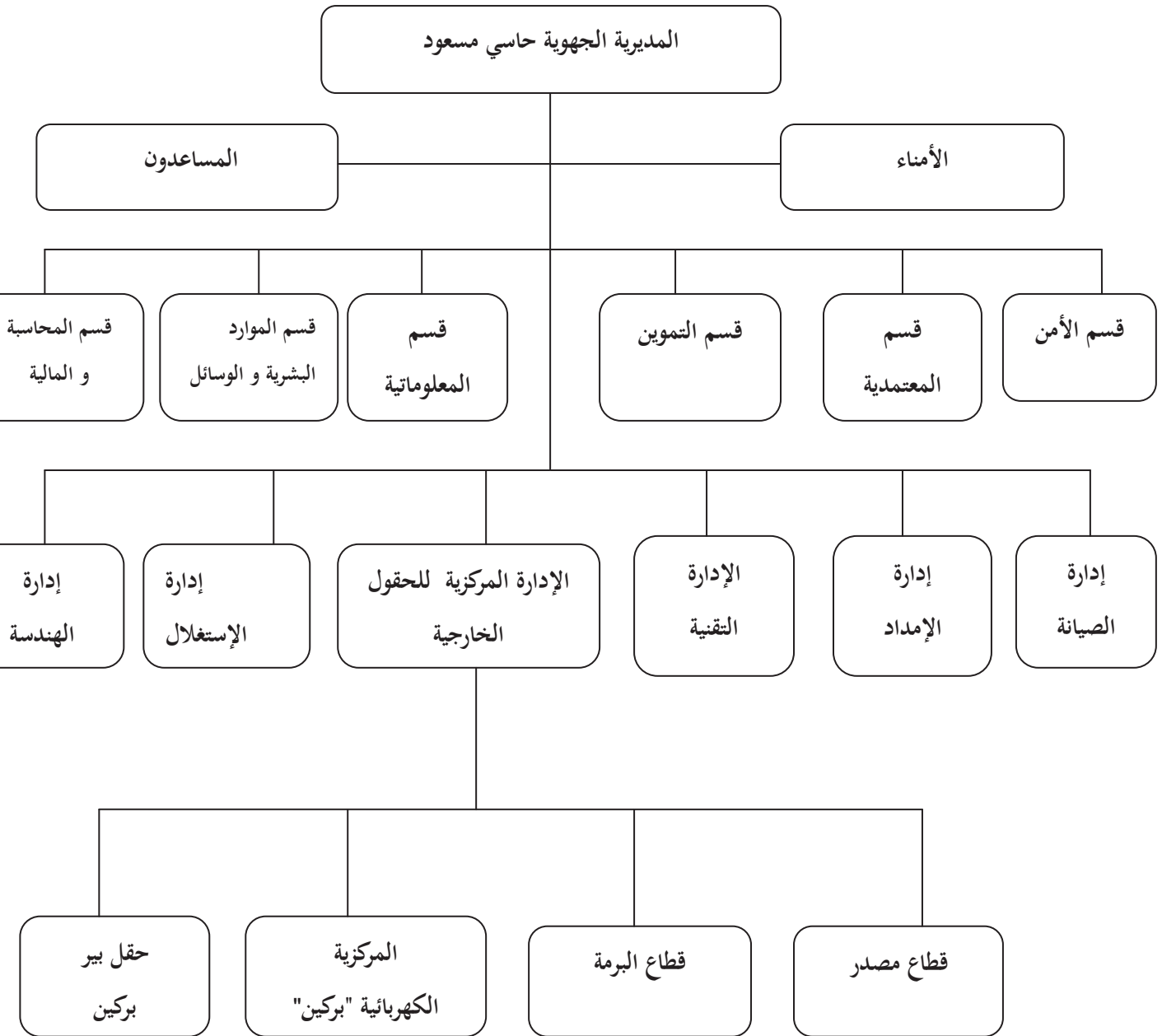
- 1) تسيير عملية الإنتاج طبقا للإجراءات و تعليمات دقيقة و مؤكدة؛
- 2) صيانة و حماية التركيبات الخاصة بالنشاط الإنتاجي؛

## الفصل الثالث : دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج -سوناطراك حاسي مسعود-

(3) تحقيق و متابعة برامج الإنتاج و التوزيع في إطار البرامج المسطرة من طرف قسم تطوير الهندسة البترولية؛

(4) تحقيق التداخلات على مستوى الآبار.

**الشكل 3 :** الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لقسم الإنتاج -حاسي مسعود-



المصدر: حسب المعلومات اجمعة من قسم الموارد البشرية و الوسائل بالمديرية

### المطلب الثالث : مركز التكوين 24 فيفري سوناطراك

تعريفه :

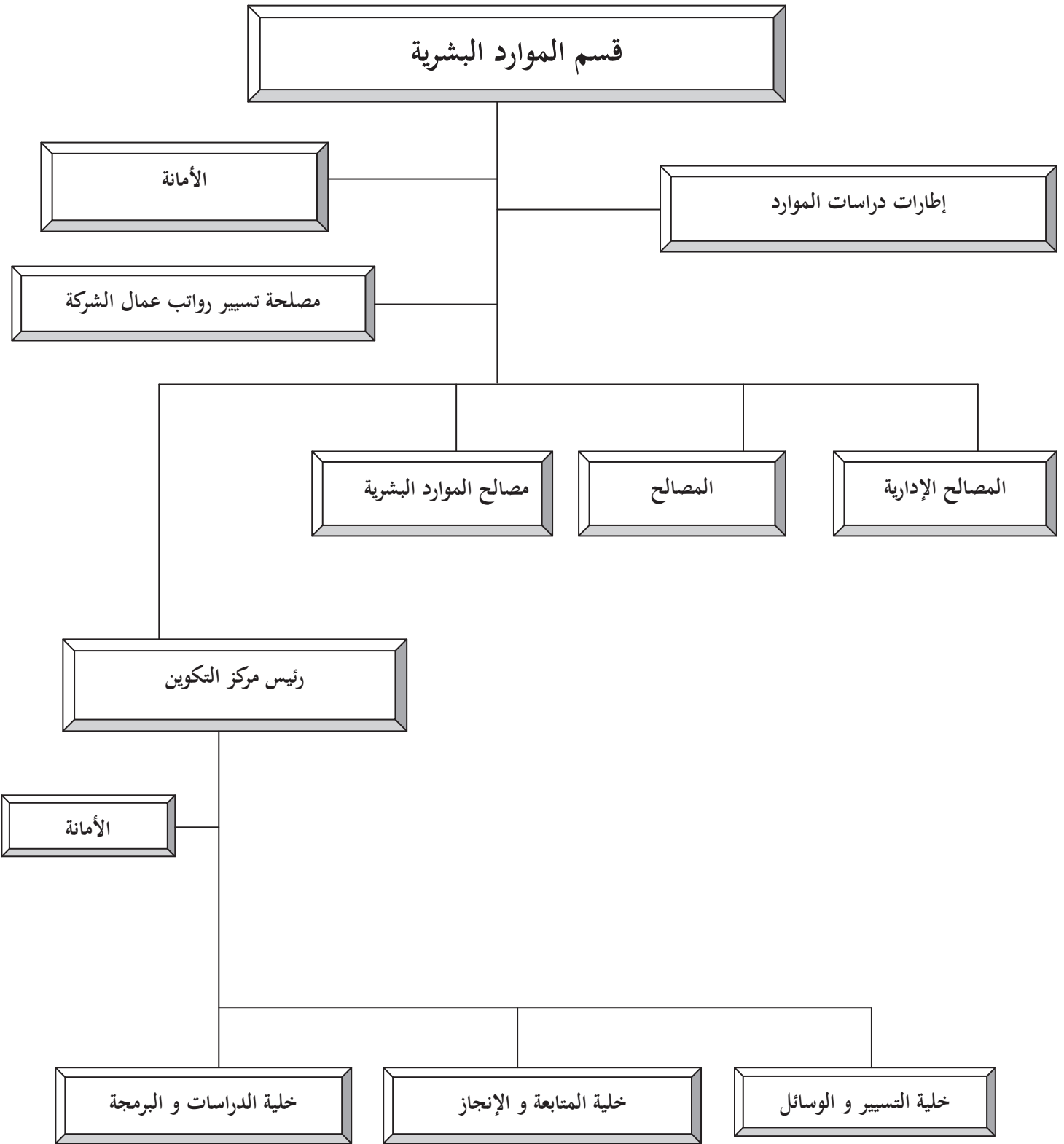
يعتبر التكوين المهني لشركة سوناطراك " 24 فيفري " من أهم المصالح حيث تهتم بتكوين المتربصين و كذلك العمال في مجالات متعددة ميكانيك الكهرباء، محاسبة، أنظمة الإعلام الآلي.... الخ إضافة إلى كل هذا فمركز التكوين له مهام أخرى كالقيام بدورات تطبيقية للمؤسسة من ملتقيات و ندوات و التكوين الخاص لرؤساء الورشات.... الخ و من جهة أخرى يتكون مركز التكوين من ثلاث مصالح تتمثل فيما يلي :

❖ خلية التسيير و الوسائل؛

❖ خلية المتابعة و الإنجاز؛

❖ خلية الدراسات و البرمجة.

الشكل 4: الهيكل التنظيمي لمركز التكوين 24 فيفري سوناطراك



المصدر: من وثائق المؤسسة .

### 1- خلية التسيير و الوسائل : تقوم بالمهام التالية

- توفير الوسائل المادية و البيداغوجية اللازمة للتكوين؛
- إنشاء القرارات فيما يخص التكوين المتوسط و طويل المدى؛
- تسيير المتربصين؛
- توجيه المتربصين إلى مختلف جهات المديرية الجهوية للإنتاج؛
- المتابعة الإدارية للمتربصين؛
- التقييم الشهري للمتربصين؛
- استخراج و تفعيل الرواتب الشهرية للمتربصين و تحمل الأعباء الخاص بهم (الإيواء،إطعام،النقل).

### 2- الدراسة و البرمجة :

هي خلية الهندسة للتكوين تتكون من مهندسين و إطارات للموارد البشرية تعمل بمساندة محدودة من مسؤولين و هي أيضا مجموعة الإجراءات المنهجية المتناسقة التي تعمل على تطبيق و ابتكار أنظمة العمل و التكوين من أجل الحصول على أهداف مسطرة تشمل على تحليل طلب الاحتياجات المهنية التشخيصية أحداث خطوة تكوينية، التنسيق، و مراقبة تطبيقاتها و تقسيم فعالية التأهيل .

و من مهامها الأساسية تحليل و تعريف احتياجات التكوين إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحسين الإتقان الشخصي؛
- تحسين معارف الإدارات الذاتية للشخص الواحد؛
- التحسين الجماعي من أجل تطوير الكفاءات؛

- التكوين الاندماجي؛
- مشاريع التطوير؛
- دراسة و تحليل العروض التقنية.

### 3- المتابعة و الإنجاز:

إن خلية المتابعة و الإنجاز تشمل خصوصا على ضمان متابعة كل الظروف و الشروط المتفق عليها في دفتر الشروط للتكوين و الترتيبات التفصيلية المدققة في الاتفاقيات المبرمة مع شركات الأعمال التكوينية لكل نشاطات التكوين مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف المرجوة و الحد الأدنى من النجاحة و المردودية.

- استدعاء و إبلاغ المتربصين على كل الكيفيات التنظيمية للتكوين؛
- دعوة و تحمل أعباء المستشارين النقل، الأكل ، الإيواء؛
- برجة قاعات و مواعيد الدروس و المحاضرات؛
- الاستقبال و التسيير البيداغوجي للمتربصين.

## المبحث الثاني: نظام المعلومات و إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

### المطلب الأول: مديرية الموارد البشرية و الوسائل في المؤسسة

تعد مديرية الموارد البشرية الإدارة المسؤولة على تسيير الموارد البشرية و تسيير الوسائل في إطار الصلاحيات المخصصة لها ، و تعتبر مديرية الموارد البشرية و الإدارة أيضا مسؤولة عن تطبيق التوجيهات المنصوص عليها و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة في تطوير الوظائف الإدارية و العمال، و تنقسم مصالحها إلى قسمين هما :

#### المصالح الإدارية و مركبة من :

- مصلحة الرواتب؛
- مصلحة الموظفين؛
- مصلحة التسيير؛
- مصلحة الصحة.

#### المصالح العامة و الوسائل و هي مركبة من:

- مصلحة الاتصالات؛
- مصلحة الإدارة العامة؛
- مصلحة الرياضة و الترفيه؛
- مصلحة الجدولة.



مهامها: و تتمثل فيما يلي :

- ضمان التسيير الإداري لجميع مستخدمي المديرية الجهوية؛
- مساعدة مختلف أقسام و مديريات المديرية الجهوية في مجالي التوظيف و التكوين؛
- تحقيق أهداف المديرية الجهوية فيما يخص التقييم و التثمين و تنمية العامل البشري؛
- الاستغلال العقلاني للوسائل المادية للمديرية الجهوية؛
- الحرص على تطبيق القوانين، المعاهدات، الاتفاقيات الجماعية و المناهج المعمول بها؛
- الحفاظ على جو اجتماعي لائق؛
- مراقبة تحركات الأفراد في الإطار التنظيمي؛
- تنظيم و تسهيل الندوات و ورش العمل و المنتديات و غيرها من الظواهر العلمية التي تجر بها المديرية الجهوية.

### المطلب الثاني: نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية

تتوفر المديرية على الكفاءات البشرية التي تقوم بوضع و تطوير البرامج و تطبيقات أنظمة المعلومات لمختلف أقسام المديرية و مركز التكوين لغرض تسهيل إنجاز المهام الموكلة ، كما تلجأ المديرية في بعض الأحيان إلى شراء هذه البرامج و الأنظمة لكونها متطورة و مستحدثة بصفة تتلائم و متطلبات أقسام المديرية بما في ذلك مركز التكوين و من بين البرامج و الأنظمة سواء المشتراة أو المطورة داخليا و هي:

❖ نظام تسيير الصيانة الموجه بالحاسوب GMAO؛

❖ نظام التسيير المالي الموجه بالحاسوب GFAO؛

❖ نظام تسيير الموارد البشرية RESHUM؛

❖ نظام تسيير الخزينة MIS\TRESOR؛

❖ نظام تسيير المخزون SGS؛

❖ لوحة القيادة Désistions point لتسيير و متابعة الإنتاج اليومي من المحروقات من كل القطاعات

الإنتاج التابعة للمديرية.

و نأخذ على سبيل المثال نظام تسيير الموارد البشرية RESHUM فهو عبارة عن برنامج مدمج

متكامل يحتوي على كل المعطيات المطلوبة حول أي عامل من عمال المؤسسة منذ أن تم توظيفه حتى يوم

تقاعده بما في ذلك من الحوافز و الترتيبات و الإجازات المقدمة له حيث يقوم العامل بمجرد توظيفه بتقديم

ملف معنوي إلى مصلحة تسيير الموظفين و من ثم يحول هذا الملف إلى مصلحة التسيير المهني حيث يتم

إدخاله إلى النظام بإعطائه ترقيم معين حيث يقوم النظام بثمانية مجموعات من المعطيات في ملف كل

عامل و هي :

الإجازات،مخطط الحضور و الغياب، المسار المهني للعامل، الأجرة الشهرية، السكن سواءً على مستوى

قاعدة الحياة إذا كان غير مقيم بالمنطقة أو السكنات العائلية الوظيفية، الدورات التكوينية، الملف العائلي.

فيمكن ببعض النقرات فقط أن تتطلع على الملف الكامل للعاملين هذا بطبيعة الحال إذا كنت مخول

لذلك حيث يلاحظ في نظام تسيير الموارد البشرية RESHUM يحتوي على قياسات مختلفة، فإذا

كنت تعمل في مصلحة الأجور يخول لك الإطلاع على النوافذ التي تخص أجور العمال فقط و يمكنك

بإجراء تغييرات عليها و تحديثها أي إدخال معلومات المتعلقة بأجرة العامل بينما لا يمكنك الإطلاع على

مخطط العامل و التكوين الذي قام به على مستوى المؤسسة، و انطلاقاً من نظام التسيير

RESHUM تتم طباعة شهادات العمل الشاملة لمختلف تفاصيل العقود المبرمة مع العامل،

شهادات الأجر الشهرية، تصاريح الإجازات و غيرها من الوثائق، بالإضافة لكل هذا يعمل هذا النظام

دور لوحة القيادة بحيث يقدم إحصائيات مفصلة حول معدل دوران العمال و غيرها من الإحصائيات التي تساعد متخذي القرار .

كما يسجل المبرمج لهذا النظام كل معلومة كتبت في أي ملف كان و متى كتبت و الشخص الذي قام بإدخالها في النظام لمزيد من الرقابة و لتحميل المسؤولية الشخصية للفرد المعني بذلك عند أي خطأ صادر.

### التكوين :

لكل مصلحة تكوين مخصص حسب المتغيرات من الناحية العلمية أو أدوات العمل سواء كان خلال دورة أو عدة دورات و هذا التكوين يكون لصالح المؤسسة حيث تقوم بزيادة كفاءة مواردها البشرية لكي تساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

و يوجد تكوين يرتبط بطموحات العامل في تطوير معارفه مما يسمح له بالترقية و هذا حسب إمكانية المؤسسة و يتم التسجيل على مستوى المؤسسة لتحمل كل أعباء التكوين و يتم تشجيع العامل في نهاية كل مرحلة من التكوين في حالة النجاح بالزيادة في سلم التنقيط.

1) تكوين داخلي : و هو النشاطات التي تتم على مستوى مركز التكوين 24 فيفري ؛

2) تكوين خارجي : و ينقسم إلى نوعين:

تكوين بالجزائر : و هو مجموعة الأنشطة التي تتم في مراكز التكوين خارج المؤسسة و بالجزائر.

تكوين خارج الجزائر: و هو مجموعة النشاطات التي تمارس في مراكز التكوين خارج الجزائر و

نشير إلى أن التكوين الذي يتعدى 3 أشهر يعتبر تكوين طويل المدى كما أن الندوات تدخل

في إطار التكوين و يتم إدراج هذا التكوين في نظام RESHUM و فق النافذة المخصصة

له كما هو مبين في الملحق رقم ( 01 )،(02)

### التخطيط :

يتم تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة عن طريق وضع خطة لبرامج العمل و أسلوب تنفيذه حيث تكون هناك رقابة من المسؤول المباشر للعامل كما يراعي عدم تزامن فترة التكوين مع فترة إجازة العامل حيث أن العمال يعملون بنظام التناوب 4x4 و بالتالي يراعى التناوب على العمل و ذلك وفق الملحق رقم(03)

### الرقابة:

يشكل نظام تسيير الموارد البشرية RESHUM نظام رقابة آلي للمؤسسة حيث أنه صمم بدرجة عالية من الكفاءة تمنع من اختراقه أو تسريب أية معلومات مهما كانت و بالتالي فإن أي حوادث أو أخطاء يكون هناك مسؤول مباشر عليها و كذلك يضمن هذا النظام بقاء العامل تحت وصاية و رقابة المؤسسة إلى غاية تقاعده و حتى بعد التقاعد لأنه يكون مسؤول عن تقديم معلومات لمصالح أخرى لحساب الأجر التقاعدي حسب الملحق رقم (04).

إضافة إلى هذا لتوفير رقابة شاملة فإن المؤسسة تقدم تكوين متطور لرفع مستوى العمال في استعمال هذا النظام و تحديث معارفهم في مركز إتقان المؤسسة CPE التابع للمؤسسة الأم .

### الجانب التنظيمي:

يتم استخدام البريد الإلكتروني لتبادل المراسلات و نقل الملفات الرقمية بين العمال داخل المؤسسة و المركز بسرعة و سهولة، حيث يتم تفادي التنقل الشخصي و ما ينجر عنه من تأخير الأعمال إلا أنه لا توجد تعليمة مشرعة و موجهة للتعامل بالبريد الإلكتروني بين الموظفين.

## الفصل الثالث : دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج -سوناطراك حاسي مسعود-

إن شراء أي نظام أو تجهيزات إلكترونية يستوجب مرور الموردين المنافسين لنيل الصفقة على العديد من الشروط و الإجراءات الجامدة و غير المتساهل فيها و المفروضة من وزارة الطاقة و المناجم لتفادي المشاكل الكثيرة التي عرفها لمنح العروض في القطاع البترولي على المستوى الوطني، و لضمان شفافية توزيعها فإن احترام هذه الشروط يستغرق وقتا طويلا حتى يتم استيفاء كل الإجراءات و منح المشروع لعارض واحد حسب الملحق رقم (05).

### المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه نظام المعلومات و الحلول المقترحة

#### الفرع الأول : المعوقات

يواجه تطبيق نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية على مستوى المديرية بعض المعوقات نذكر منها:

- عدم استعمال نفس قواعد البيانات بالنسبة للعاملين بالتناوب؛
- عدم الوضوح التام لإجراءات العمل و تداخل بعض المهام؛
- قلة عدم المختصين في مجال نظام الإعلام و في قسم المعلوماتية لأنه نظام التناوب المعمول به يكون عدد العاملين 12 عاملا في الشهر فقط، فتكون عليهم ضغوطات لتلبية كل حاجات المديرية خاصة في أوقات الذروة في العمل مما يؤدي إلى تداخل أنشطة العمال في مختلف المصالح لتغطية الحاجات الأكثر أولوية؛
- عدم توفر المديرية على كفاءات في الاختصاص الدقيق للأمن و الحماية حيث تعتمد حاليا على المناوبة التي توفر برنامج الحماية المضاد للفيروسات الذي تم تثبيته و شراؤه من طرف مورد و يقدم أيضا التقنيون التابعون له خدمات الصيانة الدورية و صيانة البرنامج في حالة حدوث إعطال، و بالتالي فإن فعالية هذا النظام و بشكل عام ضمان أمن و حماية قواعد بيانات المديرية يتحدد بالضرورة بمستوى كفاءة و مهارة هؤلاء التقنيون؛

- المدة الطويلة التي تفصل بين إعلان طلب المؤسسة لعروض من أجل اقتناء أنظمة أو عتاد ما وبين قبول عرض مورد محدد.

### الفرع الثاني :الحلول المقترحة

- توضيح إجراءات العمل و تحسينها و جعلها أكثر مرونة بما يتلاءم تطبيق نظام المعلومات في المؤسسة؛
  - تشغيل عدد كافي من الكفاءات المتخصصة في أنظمة الإعلام الآلي وخصوصا في أمن و حماية المعلومات؛
  - متابعة أحدث التطورات لأنظمة الإعلام الآلي في إدارة الموارد البشرية على المستوى العالمي وتكوين الموظفين في هذا المجال؛
  - التحفيز المادي و المعنوي للعمال لمساعدة القيادة في إدارتهم عن طريق هذا النظام؛
- و هناك مقترح هو قيد الدراسة و لم يتم العمل به إلى حد الآن قدمه بعض الإطارات في قسم المعلوماتية لتشريع العمل لدرجة كبيرة و هو العمل بنظام تدفق العمل " work flow " حيث يمثل قفزة كبيرة في العمل بالإدارة عن طريق النظام الآلي كما في المثال التالي لشرح عمل النظام.
- يريد العامل أن يطلب إجازة ساعية لقضاء مصلحة ما و ذلك في فترة المداومة باستخدام نظام « work flow » يرسل طلب إلكترونيا إلى مسؤوله المباشر حيث يطلع عليه، فإن تمت الموافقة على الطلب يرسل الموافقة للمكلفين إلى حاسوب مكتب الأمن و عليهم التنفيذ بالسماح له بالخروج و ذلك دون الحاجة إلى وجود وثيقة أو ورقة و إنما عن طريق نظام آلي يمكن الموظف من الخروج من المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل لتطبيق نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية في مركز التكوين بالمديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي مسعود، حيث تظهر أهميتها في اختصار أوقات إنجاز الأعمال لتسريع معاملات حفظ و الأمن للمعلومات و الأرشيف و الوثائق و غير ذلك من المهام.

كما أن القضاء على المعوقات التي تواجه أنظمة المعلومات و التطبيق الجيد لها يؤدي لتحصيل المكاسب و المزايا الشاملة وتعزيز مكانة المؤسسة في أسواق المنافسة.

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
4	عملية التغذية العكسية	01
52	الهيكل التنظيمي لسوناطراك الأم	02
55	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لقسم الإنتاج -حاسي مسعود-	03
57	الهيكل التنظيمي لمركز 24 فيفري سوناطراك	04



تعتبر المؤسسة العمود الفقري للاقتصاد الوطني يتم على مستواها تفاعل مجموعة من الوظائف المتتالية من مجموعة الوسائل المادية و البشرية في سبيل تلبية الطلب أو تقديم الخدمات و تدعيم الاقتصاد الوطني عن طريق الربح والنمو و لمكانتها الهامة و لضمان السير الحسن لأعمالها وجد ما يسمى بإدارة الموارد البشرية و قد خصص لها قسم خاص نظرا لما تكتسبه من أهمية و مساهمتها الفعالة في سير الاعمال كونها القلب النابض للمؤسسة وكيفية تفاعلها مع العنصر المادي و المتمثل في نظام المعلومات المستخدم حيث أن هذا الأخير يسمح للمسيرين بالتحكم في إدارة الموارد البشرية.

وبخصوص دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية توصلنا إلى النتائج النظرية والتطبيقية التالية:

### 1- النتائج المتعلقة بالجانب النظري

- من خلال الدراسة النظرية وجدنا ان الاستخدام العقلاني لأنظمة المعلومات يؤدي إلى دور فعال في إدارة الموارد البشرية وبالتالي الفرضية الاولى محققة؛
- يزيد نظام المعلومات الحديثة من إمكانية إدارة الموارد البشرية الفرضية الثانية محققة؛
- ترتبط كفاءة أنظمة المعلومات بمدى مواكبة إدارة الموارد البشرية للتطورات الاقتصادية الفرضية الثالثة محققة؛

### 2- النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

- وجود قسم خاص بالموارد البشرية في المؤسسة يوضح الأهمية الكبيرة لهذا المورد بالنسبة للمؤسسة؛
- ان مؤسسة سوناطراك تولي اهتماما لنظام المعلومات المستخدم في إدارة الموارد البشرية و الدليل على ذلك وجود نظام RESHUM؛
- سعي المؤسسة لتطوير هذا النظام من خلال إجراء تعديلات داخلية و خارجية عليه و تطويره لتحقيق الفعالية و النجاح في إدارة الموارد البشرية بشكل يخدم مصالحها.

### 3- التوصيات:

و من أجل إفادة المؤسسة محل الدراسة رغبتنا في وضع بعض التوصيات، أهمها:

1. ضرورة إيجاد نظام آخر أكثر تخصصاً، مثلاً نظام يتعلق بالحوافز أو المتابعة؛
2. العمل على إجراء تدريبات لمواكبة التعديلات الداخلية و الخارجية على نظام RESHUM لتسريع عمليات إدخال البيانات و تقليل الأخطاء؛
3. توفير وسائل أكثر تطوراً لتسهيل استغلال النظام و ضمان راحة أكثر للمسيرين.

### 4- آفاق البحث:

في ختام الدراسة يجدر بنا أن نفتح آفاقاً مستقبلية لإثراء الموضوع، نظراً لأن الموضوع في تطور مستمر، ولا تزال هناك بعض النقاط المجهولة.

1. علاقة نظم معلومات الموارد البشرية بالأنظمة المستخدمة في المؤسسة؛
2. دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم الأداء؛
3. تأثير نظم معلومات الموارد البشرية على الوظائف المختلفة للمؤسسة.

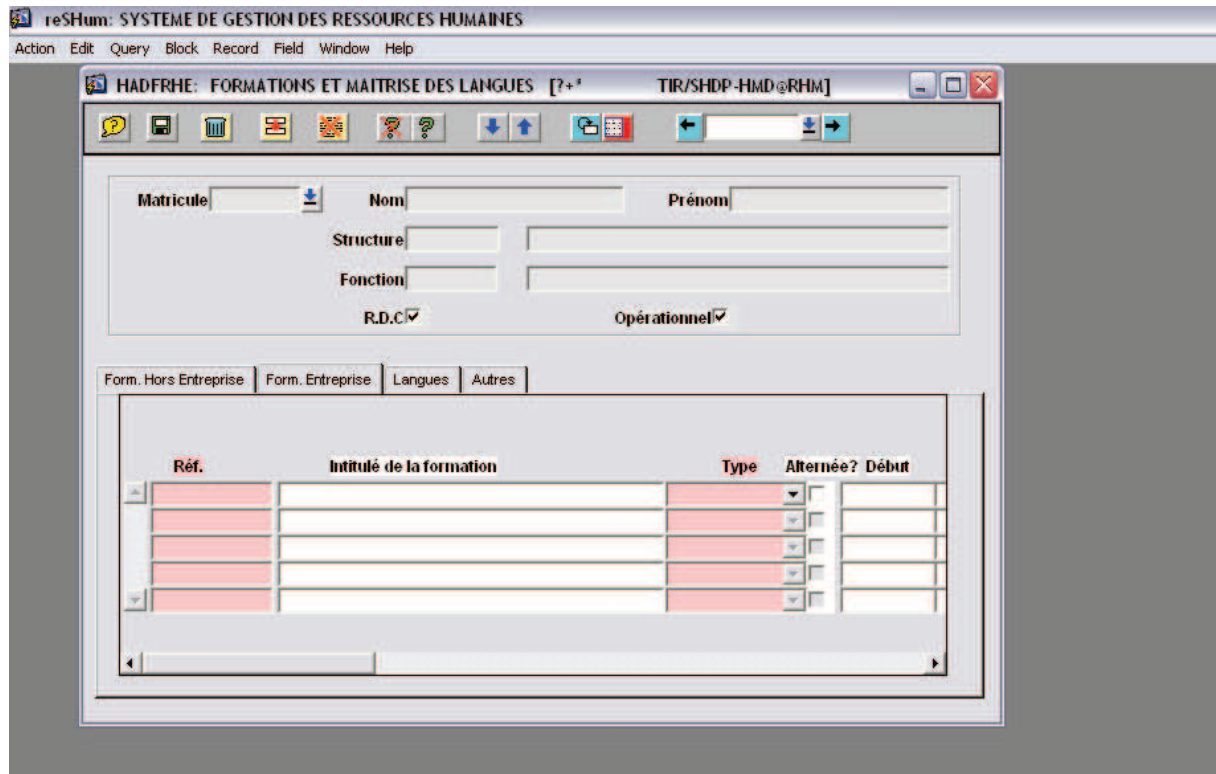
reSHum: SYSTEME DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Action Edit Query Block Record Field Window Help

HBNCOUT: TABLES DES COUTS / NAT. ORGA. DE FORMATION [7+\*] /SHD...

Date Réf.	Type Organisme	Cout		Frais		
		Pédag. HJ	Hebergement	Frais Voyage	Autres Frais	
Date de reference						

الملحق رقم : (01)



الملحق رقم: (02)





الملحق رقم : (04)

HPRPLNG: EDITION FEUILLE DE PLANNING DU PERSONNEL [?\*XE] /SHDP-HMD@RHM

Agent

Equipe

Service:

Structure :

Systeme de pointage :

Jour de relève : 1

Trimèstre  Semestre

Période du : 01-05-2013 au : 30-06-2013

الملحق رقم : (05)